

**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR
GRADO EN INGENIERÍA EN TECNOLOGÍAS INDUSTRIALES
ESPECIALIDAD: ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**



Trabajo de Fin de Grado

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICITARIOS

Autora: Lucía Rojo Gallo

Tutor: Jesús Morcillo Bellido

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción.....	13
1.1 Presentación de la empresa	14
1.2 Elección y justificación de la idea	15
1.3 Misión y visión de la empresa.....	17
1.3.1 Misión	17
1.3.2 Visión	18
1.4 Valores de la empresa	19
1.5 Planificación implantación empresa.....	19
1.5.1 Fecha inicio actividad	20
1.5.2 Diagrama de Gantt del proyecto.....	20
1.6 Resumen ejecutivo	22
 2. Análisis del sector.....	 29
2.2 Análisis PESTEL.....	30
2.2.1 Factores Político-legales	30
2.2.2 Factores Económicos	32
2.2.3 Factores Socio-culturales	34
2.2.4. Factores Tecnológicos	43
2.3 Situación de la publicidad en España	44
2.4 Análisis de la rivalidad competitiva de la industria: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	60
2.4.1 Competencia actual.....	61
2.4.2 Competidores potenciales y existencia de barreras de entrada	75

2.4.3 Amenaza por posibles productos o servicios sustitutivos.....	78
2.4.4 Poder de negociación de los proveedores	79
2.4.5 Poder de negociación de los clientes	80
2.5 Estrategia de la empresa	81
2.6 Análisis DAFO	86
2.6.1 Debilidades.....	87
2.6.2 Amenazas	88
2.6.3 Fortalezas.....	89
2.6.4 Oportunidades.....	90
3. Plan de marketing	93
3.1 La propuesta de valor	93
3.2 Las “4 P’s” Marketing-Mix	96
3.2.1 Servicio	96
3.2.2 Precio	97
3.2.3 Promoción	99
3.2.3.1 La imagen de nuestra empresa	100
a) Logo de la agencia.....	100
b) Frase corporativa	105
c) Tarjeta de visita	105
d) Sitio Web.....	106
3.2.3.2 Evento de presentación	107
a) Base de datos de clientes potenciales	108
b) Acción de Marketing directo	108
c) El evento, orden y escaleta	112
d) Seguimiento de la satisfacción.....	113
3.2.3.3 Publicidad en soportes especializados	114

3.2.3.4 Rueda de prensa a medios de comunicación	115
3.2.3.5 Presencia en redes sociales	116
3.2.4 Place (Puntos de venta, distribución)	116
3.3 Relaciones con el cliente	117
4. Plan de operaciones	133
4.1 Ventaja competitiva y valor diferencial: El Estudio Primeros Pasos	133
4.2 Procesos en la agencia de publicidad.....	146
4.3 Emplazamiento e instalaciones	161
4.3.1 Localización del centro	161
4.3.2 Descripción de las instalaciones	166
4.4 Recursos necesarios	171
4.4.1 Inmovilizado	171
4.4.1.1 Mobiliario	171
4.4.1.2 Tecnología	173
4.4.2 Otros gastos materiales	174
4.4.3 Suministros.....	174
4.5 Lean Operations	175
4.5.1 Método de las 5S	177
4.5.2 Calidad Total	180
4.5.3 People involvement.....	187
4.6 Proveedores	189
4.6.1 Productoras audiovisuales	189
4.6.2 Imprentas	191
4.6.3 Programadores de tecnología	192
4.6.4 Agencia de medios.....	194
4.6.5 Proveedores de Merchandising.....	195

4.7 Sistema de planificación y control.....	196
4.7.1 Diagrama de Gantt de operaciones.....	197
4.8 Plan de contingencias.....	198
5. Recursos Humanos.....	201
5.1 Organigrama.....	201
5.2 Resto del personal.....	202
5.3 Outsourcing	202
5.4 Descripción de puestos de trabajo.....	203
5.5 Descripción de puestos outsourcing	220
5.6 Política retributiva e incentivos	221
5.7 Política de selección y contratación	223
6. Plan económico financiero.....	229
6.1 Premisas para la previsión.....	231
6.2 Escenario realista	234
6.2.1 Previsión de ingresos y cobros.....	234
6.2.2 Previsión de gastos y pagos.....	245
6.2.3 Inversiones y amortizaciones	263
6.2.4 Cuentas de resultados	264
6.2.5 Tesorería.....	268
6.2.6 Balances y ratios	280
6.2.7 Cash-Flow, VAN y TIR	291
6.3 Escenario pesimista.....	293
7. Aspectos legales	323
7.1 Forma jurídica.....	323

7.2 Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada	327
7.3 Trámites administrativos para la constitución de la sociedad	329
7.4 Trámites administrativos para la puesta en marcha de la sociedad.....	331
7.5 Convenio sector publicidad	332
7.6 Prevención de riesgos laborales	333
7.7 Responsabilidad Social Corporativa	334
 8. Conclusiones	 337
 9. Bibliografía	 345
9.1 Libros	345
9.2 Páginas web	346
9.3 Otras referencias	354

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Gantt del proyecto	21
Figura 2: IPC España actual, histórico y previsiones	33
Figura 3: Proyecciones de población residente de 0 a 3 años de edad en España del 2016 al 2020 (Fuente: INE)	34
Figura 4: Proyecciones de población residente de 0 a 3 años de edad en España del 2016 al 2020 con sumatorio de residentes de 0 a 3 años (Fuente: INE y propia)	35
Figura 5: Proyecciones de población residente de 0 a 3 años de edad en España del 2016 al 2020 con sumatorio de residentes de 0 a 3 años y porcentaje del total (Fuente: INE y propia)	36
Figura 6: Población residente en España en 2016	37
Figura 7: Población residente en España en 2017	38
Figura 8: Población residente en España en 2018	39
Figura 9: Población residente en España en 2019	40
Figura 10: Población residente en España en 2020	41
Figura 11: Inversión real estimada para todos los medios de publicidad (Fuente: InfoAdex)	51
Figura 12: La agencia digital ideal para los anunciantes españoles (Fuente: agencyScope 2014. © Grupo Consultores)	54
Figura 13: Porcentaje de contribución de las agencias de publicidad al crecimiento de negocio (Fuente: agencyScope 2014. © Grupo Consultores)	55
Figura 14: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter	61
Figura 15: Ranking de agencias de publicidad respecto a inversión gestionada (Fuente: InfoAdex)	63

Figura 16: Número de empresas en España por clase de actividad (Fuente: AEDEMO).....	74
Figura 17: Matriz DAFO de la agencia	91
Figura 18: Idea de Logo 1	101
Figura 19: Idea de Logo 2	101
Figura 20: Idea de Logo 3	101
Figura 21: Idea de Logo 4	101
Figura 22: Idea de Logo 5	101
Figura 23: Idea de Logo 6	101
Figura 24: Idea de Logo 7	101
Figura 25: Idea de Logo 8	101
Figura 26 Idea de Logo 9	102
Figura 27: Idea de Logo 10	102
Figura 28: Logo de Primeros Pasos definitivo	102
Figura 29: Tarjeta de visita	106
Figura 30: Invitación al evento de presentación	109
Figura 31: Resultados encuesta del Estudio “Primeros Pasos”	143
Figura 32: Número de empresas por provincia y clase de actividad (Fuente: AEDEMO, INE).....	162
Figura 33: Mapa de situación oficinas con transportes públicos. Amarillo: oficinas, Azul: Plaza de Castilla, Verde: Estación de Chamartín, Rojo: M-30 Acceso Norte y Sur	165
Figura 34: Mapa de situación esquemático oficinas con transportes públicos. Amarillo: oficinas, Azul: Plaza de Castilla, Verde: Estación de Chamartín, Rojo: M-30 Acceso Norte y Sur	165

Figura 35: Interior oficinas 1	168
Figura 36: Interior oficinas 2	169
Figura 37: Interior oficinas 3	169
Figura 38: Exterior oficinas	170
Figura 39: Esquema Método 5S	178
Figura 40: Ciclo PDCA o Círculo de Deming	185
Figura 41: Ejemplo Folder	191
Figuras 42, 43 y 44: Ejemplos roll-up, corpóreos, displays de cartón	192
Figura 45: Inversión real estimada en millones de euros (Fuente: InfoAdex)	193
Figura 46: Ejemplo Merchandising	196
Figura 47: Diagrama de Gantt de operaciones	197
Figura 48: Organigrama de la agencia	201
Figura 49: Índice de precios al consumo (Fuente: INE)	232
Figura 50: Tipos de interés (Fuente: Banco de España)	233
Figura 51: Previsión de ingresos para 2016 (en €)	240
Figura 52: Previsión de cobros para 2016 (en €)	240
Figura 53: Previsión de ingresos para 2017 (en €)	241
Figura 54: Previsión de cobros para 2017 (en €)	241
Figura 55: Previsión de ingresos para 2018 (en €)	242
Figura 56: Previsión de cobros para 2018 (en €)	242
Figura 57: Previsión de ingresos para 2019 (en €)	243
Figura 58: Previsión de cobros para 2019 (en €)	243
Figura 59: Previsión de ingresos para 2020 (en €)	244

Figura 60: Previsión de cobros para 2020 (en €)	244
Figura 61: Costes salarios y SSSS (en €)	246
Figura 62: Costes asesoría fiscal/financiera (en €)	247
Figura 63: Coste alquiler oficinas (en €).....	247
Figura 64: Coste suministros (en €)	248
Figura 65: Gastos de locomoción (en €)	249
Figura 66: Detalle préstamo bancario (en €)	251
Figura 67: Previsión de gastos para 2016 (en €).....	253
Figura 68: Previsión de pagos para 2016 (en €)	254
Figura 69: Previsión de gastos para 2017 (en €).....	255
Figura 70: Previsión de pagos para 2017 (en €)	256
Figura 71: Previsión de gastos para 2018 (en €).....	257
Figura 72: Previsión de pagos para 2018 (en €)	258
Figura 73: Previsión de gastos para 2019 (en €).....	259
Figura 74: Previsión de pagos para 2019 (en €)	260
Figura 75: Previsión de gastos para 2020 (en €).....	261
Figura 76: Previsión de pagos para 2020 (en €)	262
Figura 77: Inversiones (en €).....	264
Figura 78: Amortizaciones (en €)	264
Figura 79: Cuenta de resultados para 2016 (en €).....	265
Figura 80: Cuenta de resultados para 2017 (en €).....	265
Figura 81: Cuenta de resultados para 2018 (en €).....	266
Figura 82: Cuenta de resultados para 2019 (en €).....	267

Figura 83: Cuenta de resultados para 2020 (en €).....	268
Figura 84: Balance a 31 de diciembre de 2016 (en €).....	281
Figura 85: Balance a 31 de diciembre de 2017 (en €).....	283
Figura 86: Balance a 31 de diciembre de 2018 (en €).....	285
Figura 87: Balance a 31 de diciembre de 2019 (en €).....	287
Figura 88: Balance a 31 de diciembre de 2020 (en €).....	289
Figura 89: Cash-Flow para los años 2016 a 2020 (en €)	291
Figura 90: Previsión de ingresos para 2016 escenario pesimista (en €)	295
Figura 91: Previsión de cobros para 2016 escenario pesimista (en €).....	295
Figura 92: Previsión de gastos para 2016 escenario pesimista (en €)	296
Figura 93: Previsión de pagos para 2016 escenario pesimista (en €).....	297
Figura 94: Cuenta de resultados para 2016 escenario pesimista (en €)	298
Figura 95: Balance a 31 de diciembre de 2016 escenario pesimista (en €)	298
Figura 96: Previsión de ingresos para 2017 escenario pesimista (en €)	300
Figura 97: Previsión de cobros para 2017 escenario pesimista (en €).....	300
Figura 98: Previsión de gastos para 2017 escenario pesimista (en €)	301
Figura 99: Previsión de pagos para 2017 escenario pesimista (en €).....	302
Figura 100: Cuenta de resultados para 2017 escenario pesimista (en €)	303
Figura 101: Balance a 31 de diciembre de 2017 escenario pesimista (en €)	303
Figura 102: Previsión de ingresos para 2018 escenario pesimista (en €)	305
Figura 103: Previsión de cobros para 2018 escenario pesimista (en €).....	305
Figura 104: Previsión de gastos para 2018 escenario pesimista (en €)	306
Figura 105: Previsión de pagos para 2018 escenario pesimista (en €).....	307

Figura 106: Cuenta de resultados para 2018 escenario pesimista (en €)	308
Figura 107: Balance a 31 de diciembre de 2018 escenario pesimista (en €)	308
Figura 108: Previsión de ingresos para 2019 escenario pesimista (en €)	310
Figura 109: Previsión de cobros para 2019 escenario pesimista (en €)	310
Figura 110: Previsión de gastos para 2019 escenario pesimista (en €)	311
Figura 111: Previsión de pagos para 2019 escenario pesimista (en €)	312
Figura 112: Cuenta de resultados para 2019 escenario pesimista (en €)	313
Figura 113: Balance a 31 de diciembre de 2019 escenario pesimista (en €)	313
Figura 114: Previsión de ingresos para 2020 escenario pesimista (en €)	315
Figura 115: Previsión de cobros para 2020 escenario pesimista (en €)	315
Figura 116: Previsión de gastos para 2020 escenario pesimista (en €)	316
Figura 117: Previsión de pagos para 2020 escenario pesimista (en €)	317
Figura 118: Cuenta de resultados para 2020 escenario pesimista (en €)	318
Figura 119: Balance a 31 de diciembre de 2020 escenario pesimista (en €)	318
Figura 120: Cash-Flow para los años 2016 a 2020 escenario pesimista (en €) ...	320
Figura 121: Tipos de sociedades (Fuente: CIRCE)	323

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La publicidad es algo que siempre ha estado presente a lo largo de la historia como herramienta fundamental para cualquier empresa para posicionar su marca con las características deseadas y así lograr vender su producto de la forma más satisfactoria posible.

Pero hacer publicidad de calidad y que cale en los compradores potenciales no es tarea fácil y por ello propongo la creación y puesta en marcha de una agencia de publicidad con el más profundo conocimiento del segmento de población a quien se va a dirigir, conociendo sus gustos, cómo llegar a ellos con imágenes, con mensajes que les llamen la atención y conociendo sus necesidades en cada momento del tiempo entre otros varios factores.

La muestra más antigua de la publicidad data del año 3000 a.C., cuando se encontró en Babilonia una tablilla de arcilla con inscripciones para un comerciante de ungüentos, un escribano y un zapatero. Sobre el año 1821 en las ruinas de Pompeya se encontraron algunas muestras de la publicidad en forma de graffiti. Como se puede comprobar desde tiempos inmemoriales la publicidad ha formado parte de la historia y sigue formando parte de la sociedad actual, cada vez con más peso.

En la situación actual que está atravesando España, una situación de crisis económica que está afectando a la gran mayoría de sectores, la publicidad adquiere un papel muy importante a la hora de lograr vender los productos por parte de las empresas. La gente cada vez es más exigente con los productos que compra y por tanto hay más competencia entre las empresas para lograr que sea su producto el que compren los consumidores y no el de la empresa de la competencia.

Ahí es donde entra en juego una empresa como la que propongo en este proyecto. Una agencia de publicidad especialista en los gustos de los consumidores para lograr que las empresas logren vender los productos a

quienes van dirigidos. La agencia contará con profesionales con un conocimiento exhaustivo del segmento de población al que se dirigen y además la agencia tendrá la característica de englobar todos los servicios posibles de publicidad para ofrecer a la empresa que contrate sus servicios un paquete completo de modos de llegar a sus consumidores potenciales: tanto publicidad en televisión, en radio, en medios impresos, por Internet y a través de teléfono móvil entre otros medios.

1.1 Presentación de la empresa

La agencia de publicidad cuyo nombre será “Primeros Pasos” es una agencia cuya principal característica será el conocimiento con el máximo nivel de detalle del segmento de población a quienes irá destinada la publicidad que realicen: los bebés de 0 a 3 años de edad.

Se trata de una agencia que contará con los profesionales mejor preparados en materia de publicidad y marketing y que a su vez tengan una amplia formación en cuanto a los padres, madres y otros familiares de bebés de 0 a 3 años se refiere.

Ofrecerá sus servicios a empresas cuyos productos sean los necesarios para el total cuidado de los bebés a lo largo de las diferentes etapas que irán atravesando, teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada periodo de edad.

Las empresas a las que “Primeros Pasos” ofrecerán sus servicios pueden ser muy variadas. Por ejemplo en la categoría de higiene y belleza existen marcas como Dodot, Nenuco, Johnson&Johnson o Huggies. Chicco, Prenatal, Gocco, Garvalín... como empresas con productos específicos para bebés. Jugueterías variadas como Toys R Us, Juguettos, Poly o Toy Planet. Marcas de tecnología con productos electrónicos para el control de bebés como Philips. Jané, Bugaboo, Maclaren, BebeConfort con sillas especializadas,

pero también fabricantes de coches que quieran promocionar vehículos familiares preparados para la llegada del nuevo bebé. Además todas las marcas Premium como Dior, Gucci, Tomy Hilfilger ya cuentan con líneas específicas de productos para bebés, especialmente en el apartado de moda y textil.

“Primeros Pasos” englobará todo tipo de servicios de publicidad para la empresa que lo contrate como puede ser publicidad con spots en TV, publicidad en medios impresos, publicidad en radio, publicidad a través de internet y redes sociales y publicidad a través del teléfono móvil.

Las empresas que confíen en “Primeros Pasos” podrán despreocuparse de todo puesto que Primeros Pasos se encargará de cualquier trámite que se presente y de todo el seguimiento posterior a las campañas.

Haremos un Plan de Negocio para esta empresa a 5 años de duración.

1.2 Elección y justificación de la idea

La idea de hacer el plan de negocio de una agencia de publicidad me surge por la curiosidad de cómo es el proceso que se desencadena a la hora de crear publicidad de cualquier tipo y en qué premisas se basan las agencias para hacer los anuncios que hacen y no otros. ¿Qué clase de conocimiento y/o fórmulas aplican para saber qué le gusta al público? ¿Cómo saben el tono que deben adoptar las campañas para calar en el mayor número de consumidores posibles?

Estas son algunas de las preguntas que me surgen a la hora de plantearme este proyecto y creo que puede ser muy interesante analizarlas y buscarles respuesta.

A su vez me interesa mucho este tipo de empresa por lo comentado anteriormente de que es algo que siempre ha estado, está y seguirá estando presente en la sociedad. Siempre ha existido la necesidad de promocionar algo

que se quiere vender para lograr llamar la atención de posibles compradores y así percibir un beneficio económico por su venta. No creo que la necesidad de publicitar productos deje de existir y por eso me resulta una idea muy interesante.

Una vez elegida la empresa como agencia de publicidad, traté de buscar una ventaja competitiva a modo de diferenciación respecto a empresas de la competencia. Lo que se me ocurrió fue a raíz de saber que en Estados Unidos existen empresas de publicidad orientadas específicamente a un colectivo de la población, lo que se conoce como “Publicidad de Tribus” y es algo que allí funciona francamente bien.

La publicidad de segmentos ha ido surgiendo a medida que la historia y la sociedad avanza porque hace años por ejemplo existía una única Coca Cola y por tanto se hacía publicidad masiva de ella. Con el paso de los años han ido surgiendo muchas más variedades de Coca Cola (Coca Cola Light, Coca Cola Zero, Coca Cola Cherry, Coca Cola Sin Cafeína, Coca Cola Light al Limón...) para los diferentes segmentos y hábitos de consumo y por ello surge la necesidad de publicitar cada una de esas “Coca colas” a segmentos determinados de la población, porque cada Coca Cola tiene unas características distintas, así como la variedad de segmentos en la población. Lo mismo sucede por ejemplo con el champú. Hace años existía un único champú pero con los años han ido apareciendo infinidad de distintos tipos de champú: para cabello fino, para cabello graso, para cabello rizado, con olor a fresa, hidratantes, etc. Otro ejemplo más reciente podría ser el de la marca Frigo, que lanzó con sorprendente éxito su producto Magnum. Lo hizo con una variedad de helado de nata recubierto de chocolate con leche. Al poco tiempo ya ofrecía al consumidor un Magnum recubierto de chocolate negro, un Magnum recubierto de chocolate con leche con almendras, un Magnum recubierto de chocolate blanco, un Magnum recubierto de doble chocolate, un Magnum de helado de vainilla, un Magnum de helado de chocolate... y todo ello presentado en packs de 2, de 6, con palo, sin palo, minis, “After Dinner”... En definitiva, había un helado para cada segmento.

De ahí es de donde nace mi idea de diferenciarme centrándome en un segmento de la población. Pues bien, el segmento que he elegido es el de los bebés cuyas edades se encuentran comprendidas entre 0 y 3 años.

Este es un colectivo muy interesante en primer lugar porque los padres de los bebés casi nunca van a escatimar en gastos para proveer a su hijo de todo lo que necesite. En segundo lugar porque los consumidores potenciales de productos para bebés no son sólo los padres de los mismos, sino cualquier otro familiar cercano que quiera proveer al bebé como abuelos o tíos. Otra razón por la que creo que este colectivo es interesante es porque gracias a la tecnología cada vez hay más productos para bebés como por ejemplo intercomunicadores con pantalla, juguetes interactivos para el aprendizaje o termómetros especiales.

Además mediante la realización de un estudio demográfico para prever el número de bebés entre 0 y 3 años que va a haber próximamente podremos prever las ventas.

1.3 Misión y Visión de la empresa

La misión y visión serán determinantes a la hora de presentar nuestra empresa a todo aquel que desee conocerla. Por ello deben ser expresados de la manera más clara y concisa posible pero sin omitir información.

1.3.1 Misión

Vamos a tratar de exponer la misión de “Primeros Pasos” de una manera concisa, sencilla y directa.

“Primeros Pasos” ofrecerá a las empresas un servicio de comunicación y posicionamiento, de la más alta calidad, basado en un profundo conocimiento

del segmento de bebés de 0 a 3 años para vender sus productos de manera eficiente.

Queremos diferenciarnos de nuestros competidores ofreciendo algo nuevo y revolucionario que actualmente ninguno de ellos está ofreciendo: un estudio de mercado que recoge los hábitos de consumo de los potenciales consumidores (familias con bebés de 0 a 3 años) de los productos de nuestros clientes con el que podremos crear las mejores campañas de publicidad para este target en concreto.

Gracias a la información estadística que obtendremos con este estudio, sabremos perfectamente cómo llegar a ese consumidor final, cómo calar hondo en él y lograremos que éstos compren los productos de nuestros clientes en lugar de los de la competencia. De este modo nuestras empresas clientes optarán por trabajar con nuestra agencia de publicidad en vez de con otras, ya que les ofreceremos conseguir un mayor número de clientes.

1.3.2 Visión

La visión de nuestra empresa a medio plazo será conseguir que nuestros clientes nos vean como alguien innovador y con un amplio conocimiento en el segmento de bebés de 0 a 3 años. A largo plazo, nuestras metas serán que los clientes nos elijan a nosotros antes que a la competencia para cumplir sus objetivos de comunicación y que sean fieles a nuestra agencia.

Queremos convertirnos en la agencia de referencia para empresas cuyos productos vayan dirigidos a bebés de entre 0 a 3 años, y a su vez queremos ser los pioneros en este sentido.

Cuando una empresa cuyos productos sean los citados anteriormente, queremos que piense enseguida en nosotros, que sepa que si contrata nuestros servicios va a lograr una mayor cuota de mercado, una mejor imagen

de cara a sus consumidores, un mejor posicionamiento de marca. Este es nuestro objetivo principal, que las empresas clientes confíen en nosotros y nos elijan porque sepan que no les defraudaremos.

1.4 Valores de la empresa

Los valores son algo esencial que reflejan la filosofía de una empresa, el modo en el que se dirigirán a sus clientes y cómo van a acometer las metas que quieran cumplir. Por ello es importante que estén bien definidos y que reflejen verdaderamente la esencia de nuestra agencia.

Los valores en los que se apoyará nuestra empresa son los siguientes:

- Trabajo de calidad y bien hecho.
- Orientación a superar las expectativas del cliente.
- Demostrar que somos expertos en nuestro segmento.
- Relaciones sólidas con nuestros clientes.
- Fomentar la comunicación y la confianza entre empresa-agencia.

1.5 Planificación implantación empresa

Se trata de un punto muy importante en la realización del plan de negocio. En esta planificación estudiaremos en qué fecha iniciaremos la actividad de nuestra empresa y realizaremos un diagrama de Gantt mostrando el orden de los procesos o tareas que deberemos llevar a cabo para que nuestra empresa esté operativa en la fecha de inicio prevista.

1.5.1 Fecha inicio actividad

Iniciaremos nuestra actividad en el mes de Enero del año 2016 por los siguientes motivos:

- El mercado publicitario continúa la tendencia de recuperación iniciada a finales del pasado año 2014 y las expectativas para el 2016 son muy positivas.
- La mayor parte de los anunciantes que trabajan con contrato con sus agencias pueden revisar sus asignaciones durante el año 2016.
- El acondicionamiento de nuestras oficinas (pintura, instalación de equipos informáticos, mobiliario...) lo acometeremos entre Noviembre y Diciembre de 2015.

1.5.2 Diagrama de Gantt del proyecto

El diagrama de Gantt es una herramienta muy útil a la hora de ordenar procesos y tener claro en qué fecha empiezan y acaban y a partir de qué momento podemos comenzar a hacer determinadas tareas.

Para la realización del diagrama de Gantt hemos utilizado un programa llamado “Gantt Project”, de licencia gratuita.

A continuación se muestra el diagrama de Gantt sobre la realización en detalle de este plan de negocio, con información referente a fechas de recogida de información, redacción, asistencia a clases...:

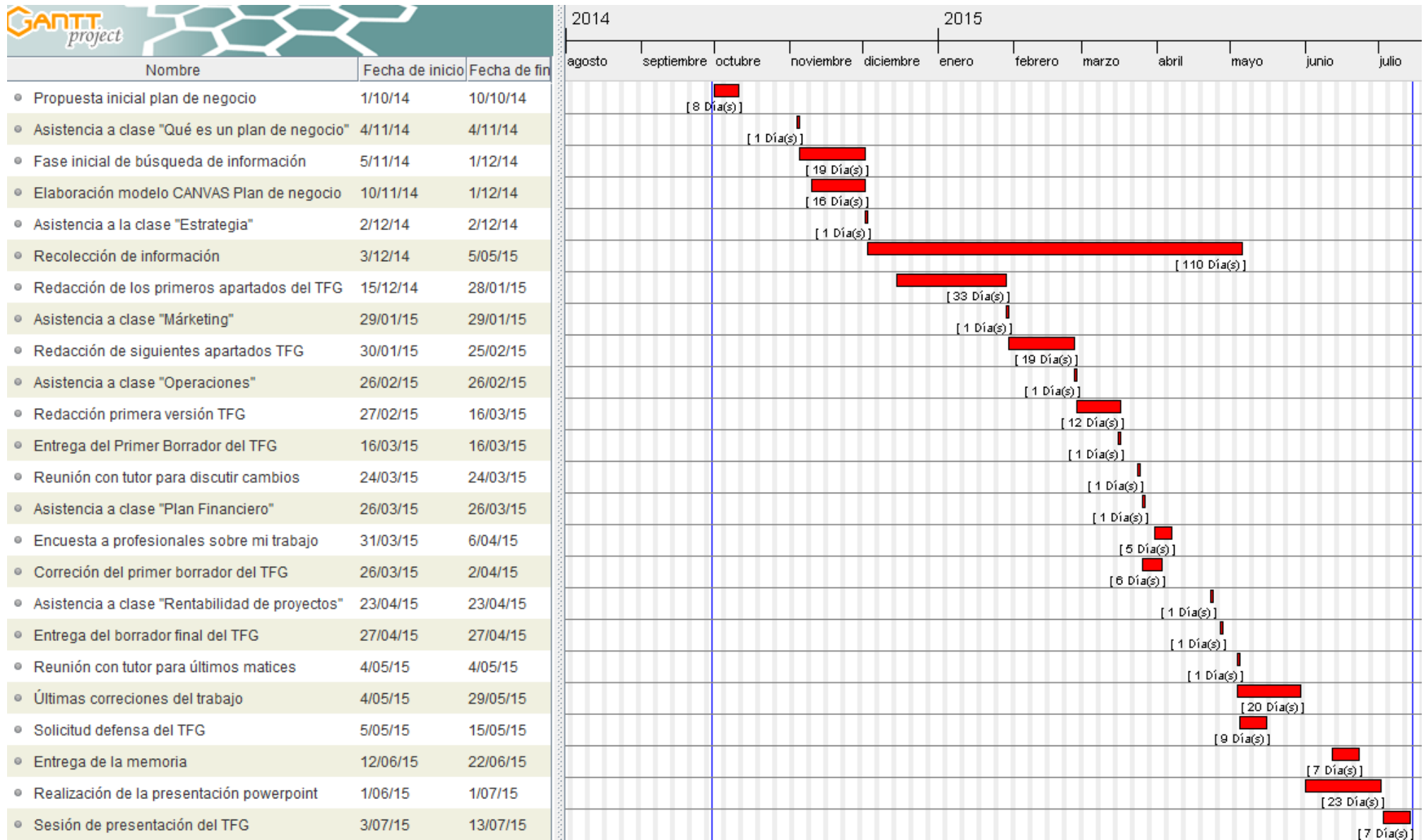


Figura 1: Diagrama de Gantt del proyecto

1.6 Resumen ejecutivo

Este es un resumen ejecutivo de nuestra agencia de publicidad en el que comentaremos brevemente los aspectos más importantes del plan de acción, así como de posibles resultados finales.

¿En qué consiste el negocio?

Este negocio es una agencia de publicidad llamada “Primeros Pasos” que ofrecerá a sus clientes un servicio de la más alta calidad en el cual tendrá el papel de interlocutor único para ofrecer a sus clientes todos los servicios relacionados con el posicionamiento de marca y Márketing como pueden ser anuncios en TV, cuñas de radio, publicidad en medios impresos, mobile marketing, publicidad en redes sociales, marketing directo...

Pero lo que nos hace diferente de otras agencias de publicidad es que no somos generalistas, sino que nos especializamos en un segmento muy concreto.

¿Cómo se especializa la agencia?

La principal característica diferenciadora de la agencia es su especialización. Esto se traduce en un conocimiento con el máximo nivel de detalle del segmento de población a quienes irá destinada la publicidad que realicen: los bebés de 0 a 3 años de edad.

La agencia contará con los profesionales mejor preparados en materia de publicidad y márketing y que a su vez tengan una amplia formación en cuanto a los padres, madres y otros familiares de bebés de 0 a 3 años se refiere. Ofrecerá sus servicios a empresas cuyos productos sean los necesarios para el total cuidado de los bebés a lo largo de las diferentes etapas que irán atravesando, teniendo en cuenta las necesidades específicas de cada periodo de edad. Una vez sabido esto, la agencia tendrá un elemento clave que consolidará su venta competitiva la cual le ayudará a conseguir clientes y a prosperar como empresa.

¿Cuál es su valor diferencial y ventaja competitiva?

El valor diferencial de nuestra agencia y uno de los pilares sobre los que se sustenta este plan de negocio. Es una herramienta de captación de nuevo negocio que proporciona una ventaja exclusiva y un discurso único ayudando así al posicionamiento de la agencia en el mercado.

Su nombre es el “Estudio Primeros Pasos”. Se trata de un informe/análisis actualizado bianualmente que incorpora los hábitos de consumo de las familias con respecto a sus hijos de 0 a 3 años. Este completo estudio toma como referencia la metodología del panel “Nielsen”.

El “Estudio Primeros Pasos” contiene valiosos datos e información relevante sobre los clientes potenciales (familias con hijos de 0 a 3 años) para uso exclusivo de los clientes de la agencia. Estos datos requieren de una interpretación especializada que correrá a cargo de los profesionales de la agencia y que será puesta en común con nuestros clientes para un uso más eficaz y optimizado de las campañas de comunicación que realicemos para ellos.

La validez de este estudio estará respaldada por opiniones de diversos profesionales del sector que apoyarán la iniciativa como algo muy útil de cara a mejorar las campañas publicitarias.

¿Cuál será el entorno competitivo en el que nos moveremos?

En cuanto a la competencia de la agencia se refiere, existen muchas agencias de publicidad tanto nacionales como multinacionales. Como seremos una empresa de nueva creación tomaremos como competencia más directa a las agencias de publicidad independientes ya que en cuanto a tamaño y volumen de negocio serían las más similares a nosotros. Haremos un análisis en profundidad de muchas de ellas y trataremos de analizar cuáles pueden ser los factores que nos harán ser mejores que la competencia.

También debemos recordar que una de las mayores amenazas que puede sufrir una empresa de este sector son los departamentos de Márketing de las empresas anunciantes. Nosotros deberemos mostrar a nuestros clientes que nuestros servicios van más allá de lo que pueden ofrecer los departamento de Márketing y trataremos así de conseguirlos en nuestros clientes y de fidelizarlos.

¿Qué estrategia adoptaremos como empresa?

Las dos estrategias más claras en este sentido son, liderazgo en costes (low cost) y por otro lado diferenciación.

Nuestra estrategia será una clara diferenciación de nuestro servicio frente a la competencia. Nuestro valor diferencia será un conocimiento

exhaustivo del segmento de bebés de 0 a 3 años basado en un estudio de mercado que realizaremos y que detallaremos en capítulos posteriores.

Casi la totalidad de agencias de publicidad realizan campañas para empresas de muy diversos sectores, por lo que no se especializan en ningún sector en concreto.

Al no haber agencias especializadas única y exclusivamente en el sector de productos y servicios destinados a familias con hijos entre 0 y 3 años, “Primeros Pasos” encuentra un nicho de mercado en el que competir directamente y con plenas garantías con agencias multinacionales e independientes que busquen captar anunciantes de este sector.

¿Cómo fidelizaremos a los clientes?

Una vez captados los clientes les propondremos estar varios días trabajando en sus oficinas con el objetivo de empaparnos de su negocio, ver cuáles son sus dinámicas y de este modo trabajar en perfecta armonía.

Estableceremos una sólida relación cliente-agencia donde sientan que nosotros somos parte de su equipo y que ellos son parte del nuestro.

Nosotros ofrecemos a nuestros clientes un asesoramiento como expertos en el segmento de clientes al que van dirigidos sus productos y les ofrecemos información y know how de primera mano para conseguir de manera óptima sus objetivos de comunicación. De nuevo esto ayuda a forjar una sólida relación con nuestros clientes, consiguiendo así que estén satisfechos con nuestros servicios y que nos sean fieles.

¿Objetivos a medio/largo plazo?

Conseguir que nuestros clientes nos vean como alguien innovador y con un amplio conocimiento en el segmento de bebés de 0 a 3 años y que los clientes nos elijan a nosotros antes que a la competencia para cumplir sus objetivos de comunicación y que sean fieles a nuestra agencia.

Queremos convertirnos en la agencia de referencia para empresas cuyos productos vayan dirigidos a bebés de entre 0 a 3 años, y a su vez queremos ser los pioneros en este sentido.

¿Cuál será la inversión necesaria?

Con aproximadamente unos 100.000 € de inversión inicial podríamos arrancar este negocio de cero.

¿Obtendremos rentabilidad?

Una vez la empresa haya estado en funcionamiento 5 años de actividad podremos afirmar que se trata de un negocio rentable, el cual seguirá una tendencia de crecimiento constante que hará que cuanto más tiempo de actividad transcurra, más beneficio conllevará para los accionistas.

¿Cuándo se obtendrá el punto de equilibrio (Break Even)?

En un escenario con previsiones realistas, se alcanzará el punto de equilibrio aproximadamente en el segundo año de actividad.

¿Sería una buena idea emprender este negocio?

A la vista de las conclusiones que se observarán, parece rentable ser emprendedor de este negocio ya que, en primer lugar, si se emprende ya se tendrá un empleo y por otro lado, como ya se verá en las cifras económicas, se obtendrá una rentabilidad del 2% en 5 años, la cual es más que la que se obtendría invirtiendo en bonos del estado.

CAPÍTULO 2:

ANÁLISIS DEL

SECTOR

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Vamos a analizar en detalle el sector de la publicidad, para poder tener más conocimiento de las acciones a realizar y los pasos a seguir para la correcta implantación de nuestra empresa.

En primer lugar haremos un análisis PESTEL, puramente externo analizando diversos factores que pueden afectarnos a la hora de ver la viabilidad del plan de negocio.

En segundo lugar vamos a analizar la situación actual de la publicidad en España, para ver si sería un negocio factible y rentable y cómo se encontraría en un contexto como el que estamos viviendo ahora.

En tercer lugar aplicaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter, para conocer en detalle el entorno competitivo en el que se moverá nuestra agencia de publicidad.

Más adelante realizaremos un análisis DAFO para tener aún más información de todo lo que afecta a la empresa, tanto internamente como externamente.

2.2 Análisis PESTEL

Para realizar un análisis externo del mercado una de las herramientas más útiles es el análisis PESTEL, en el que analizaremos factores Político-legales, Económicos, Socio-culturales y Tecnológicos.

2.2.1 Factores político-legales

Los factores políticos y legales pueden afectar en cierto modo al sector de la publicidad. Algunas políticas ya sean internas o externas pueden ocasionar fluctuaciones en este sector. Estos son algunos de los factores más relevantes respecto al sector de la publicidad.

- Cambio del presidente del Gobierno:

A día de hoy en el año 2015 el Partido Popular lleva gobernando España prácticamente los 4 años de su legislatura. Este año 2015 habrá elecciones generales, por lo habrá un cambio de gobierno previsiblemente y puede que surjan cambios en las políticas de gobierno, que pueden afectar directa o indirectamente al sector. Sería motivo de incertidumbre.

- Crisis:

La crisis económica que estamos viviendo actualmente puede influir en el sector, aunque parece que poco a poco la estamos dejando atrás. Podemos observar según datos de “El Mundo” la población activa y parada:

“El número total de parados registrados en las oficinas de los servicios públicos de empleo (antiguo INEM) se situó al finalizar febrero en 4.512.153 personas, el mayor descenso en un mes de febrero desde 2001; mientras que el número total de ocupados asciende ya a 16.672.222 personas, lo que supone el mejor dato en el segundo mes del año desde el año 2007”.

Podemos observar que el número de parados ronda los 4 millones y medio, lo cual es muy positivo ya que por ejemplo en el año 2014 el paro superaba los 5 millones. En este sentido comenzamos a ver signos de la recuperación económica española.

- Situación política futura:

En cuanto al futuro, según el periódico “El Mundo” se han creado más de 160.000 nuevos puestos de trabajo en el mes de marzo de 2015 lo cual implica 60.214 parados menos, que son, sin duda, muy buenas noticias. En el mercado laboral español comienzan a atisbarse ciertos signos de mejoría que podrían continuar esa tendencia en años posteriores.

En cuando a la regulación de la publicidad en España, toda ella la encontramos en «BOE» núm. 274, de 15/11/1988 y se trata de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. Esta ley entró en vigor el 05/12/1988.

2.2.2 Factores económicos

Los factores económicos que van a influir en el sector vuelven a girar en torno a la crisis económica y la actual y futura tasa de desempleo.

- Aspectos positivos del futuro:

Según el periódico “Expansión” España crecerá más que Alemania en 2015 tras la mejora de previsiones del FMI. Este es un dato bastante esperanzador. Parece ser que el PIB va a crecer un 1,3% este año 2014 y un 1,7% en el próximo año 2015. Como hemos podido observar anteriormente la tasa de paro va a ir descendiendo y el PIB aumentando con lo cual parece que hay claros signos de que “lo peor de la crisis ya ha pasado”. A su vez el euro crecerá un 0,8% en 2014 y un 1,3% en 2015.

- Aspectos negativos del futuro:

También según el periódico “Expansión” aunque el paro vaya descendiendo seguimos siendo el país Europeo con mayor tasa de paro junto con Grecia. También parece que el FMI pide a España más reformas porque con las que ha hecho no han sido suficientes para reducir la deuda por ejemplo.

- Inflación:

La tasa de inflación de España o IPC en enero de 2015 es del -1,3 % (mensual) y del -0,3 % (anual). (Fuente: <http://www.ipcblog.es/ipc-2015/ipc-17/>). A continuación mostramos una tabla con las previsiones de IPC para todo el año 2015.

	PREVISIONES 2015		IPC 2014	
	IPC MENSUAL	IPC ANUAL	IPC MENSUAL	IPC ANUAL
ENERO	-1,3	-0,3	-1,3	0,2
FEBRERO	0	-0,2	0	0
MARZO	0,4	-0,1	0,2	-0,1
ABRIL	0,9	-0,1	0,9	0,4
MAYO	0,1	0	0	0,2
JUNIO	0,1	0,1	0	0,1
JULIO	-0,8	0,2	-0,9	-0,3
AGOSTO	0,2	0,3	0,2	-0,5
SEPTIEMBRE	0	0,1	0,2	-0,2
OCTUBRE	0,6	0,3	0,5	-0,1
NOVIEMBRE	0,4	0,6	0,1	-0,2
DICIEMBRE	0,1	0,7	0	-0,3

Figura 2: IPC España actual, histórico y previsiones

Podemos observar según el IPC de España que hay dos meses en los que habrá deflación en lugar de inflación. Estos meses son enero y junio de 2015 teniendo en cuenta que el dato de enero es real y el dato de junio es una previsión. En cuanto al resto de meses de 2015 los valores de IPC varían aproximadamente entre 0 y 0,9. Esto nos ayudará a decidir posteriormente qué IPC tomamos para realizar el plan económico financiero.

2.2.3 Factores socio-culturales

Los factores socio-culturales que afectarán al sector estarán relacionados en mayor medida con demografía, áreas urbanas y población de España. A continuación pasamos a realizar un estudio demográfico que nos ayudará a obtener información sobre el segmento al que vamos a apuntar.

Estudio demográfico:

En este estudio, lo que nos importa realmente es cuántos niños de 0 a 3 años va a haber a lo largo de los años que estudiaremos para el plan de negocio de “Primeros Pasos”. Este estudio de INE refleja precisamente los datos que buscamos.

Proyecciones de población a largo plazo. 2012-2052					
Resultados nacionales					
Población residente en España a 1 de enero por sexo, edad y año					
Unidades: personas					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ambos sexos					
Total	45.783.180	45.671.239	45.555.252	45.435.456	45.312.312
0 años	439.324	427.028	414.988	403.504	392.824
1 año	450.714	438.618	426.465	414.567	403.216
2 años	461.548	449.963	438.001	425.982	414.216
3 años	471.423	460.637	449.180	437.350	425.463

Figura 3: Proyecciones de población residente de 0 a 3 años de edad en España del 2016 al 2020 (Fuente: INE)

En la casilla que indica “Total” se refiere al total de población de todas las edades. Pero nosotros lo que queremos es el total de población únicamente

de 0 a 3 años, de modo que procedemos a sumar las casillas de 0 años, 1 año, 2 años y 3 años.

Para ello recurrimos a Excel y calculamos el sumatorio de esa franja de población residente:

Proyecciones de población a largo plazo. 2012-2052					
Resultados nacionales					
Población residente en España a 1 de enero por sexo, edad y año					
Unidades: personas					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ambos sexos					
Total	45.783.180	45.671.239	45.555.252	45.435.456	45.312.312
0 años	439.324	427.028	414.988	403.504	392.824
1 año	450.714	438.618	426.465	414.567	403.216
2 años	461.548	449.963	438.001	425.982	414.216
3 años	471.423	460.637	449.180	437.350	425.463
Suma de residentes de 0 a 3 años	1.823.009	1.776.246	1.728.634	1.681.403	1.635.719

Figura 4: Proyecciones de población residente de 0 a 3 años de edad en España del 2016 al 2020 con sumatorio de residentes de 0 a 3 años (Fuente: INE y propia)

Por lo que podemos observar en las previsiones para años siguientes el número de población residente de entre 0 y 3 años en España decae sucesivamente. Esto se debe al descenso de la natalidad progresiva que está experimentando España debido a la falta de ayudas por parte del Gobierno. Pero aunque este segmento de población descienda, no parece un descenso drástico visto desde una perspectiva global.

Ahora vamos a calcular qué porcentaje de la población total supone el segmento de bebés de 0 a 3 años en España para estos años:

Proyecciones de población a largo plazo. 2012-2052					
Resultados nacionales					
Población residente en España a 1 de enero por sexo, edad y año					
Unidades: personas					
	2016	2017	2018	2019	2020
Ambos sexos					
Total	45.783.180	45.671.239	45.555.252	45.435.456	45.312.312
0 años	439.324	427.028	414.988	403.504	392.824
1 año	450.714	438.618	426.465	414.567	403.216
2 años	461.548	449.963	438.001	425.982	414.216
3 años	471.423	460.637	449.180	437.350	425.463
Suma de residentes de 0 a 3 años	1.823.009	1.776.246	1.728.634	1.681.403	1.635.719
Porcentaje de la población total	3,98183132	3,88920038	3,79458772	3,70064075	3,6098776

Figura 5: Proyecciones de población residente de 0 a 3 años de edad en España del 2016 al 2020 con sumatorio de residentes de 0 a 3 años y porcentaje del total (Fuente: INE y propia)

Vamos a reflejar estos porcentajes de la población residente en España de 0 a 3 años en unos gráficos circulares para poder verlo con más claridad:

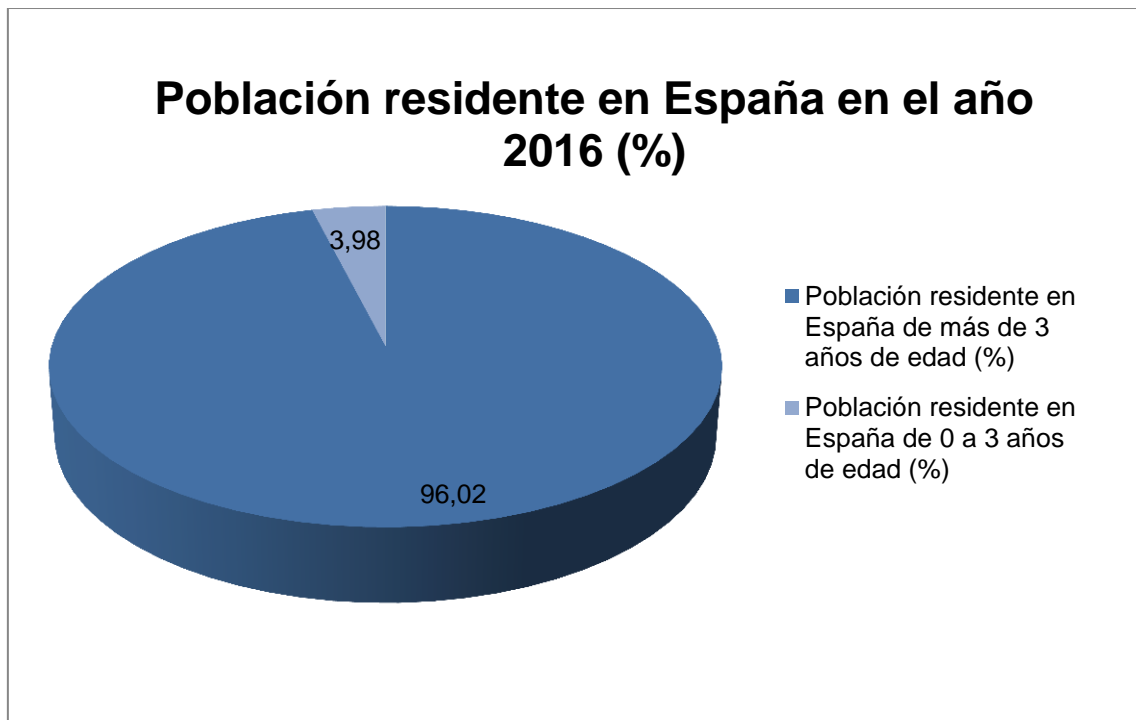


Figura 6: Población residente en España en 2016

Para el año 2016 podemos observar que la población residente en España de 0 a 3 años de edad supone prácticamente el 4 % del total de la población residente en España. Este es un porcentaje bastante elevado, teniendo en cuenta que los productos consumidos por este segmento en esta franja de edad son comprados bastante frecuentemente. Podemos decir que para el próximo año 2016 las previsiones de esta población referente al segmento en el que somos especialistas son bastante positivas, y gracias a esto podremos ofrecerle a nuestras empresas clientes una cuota de mercado estimada que conseguirán gracias a nuestros servicios y a su vez a la proporción de bebés de 0 a 3 años que haya en España.

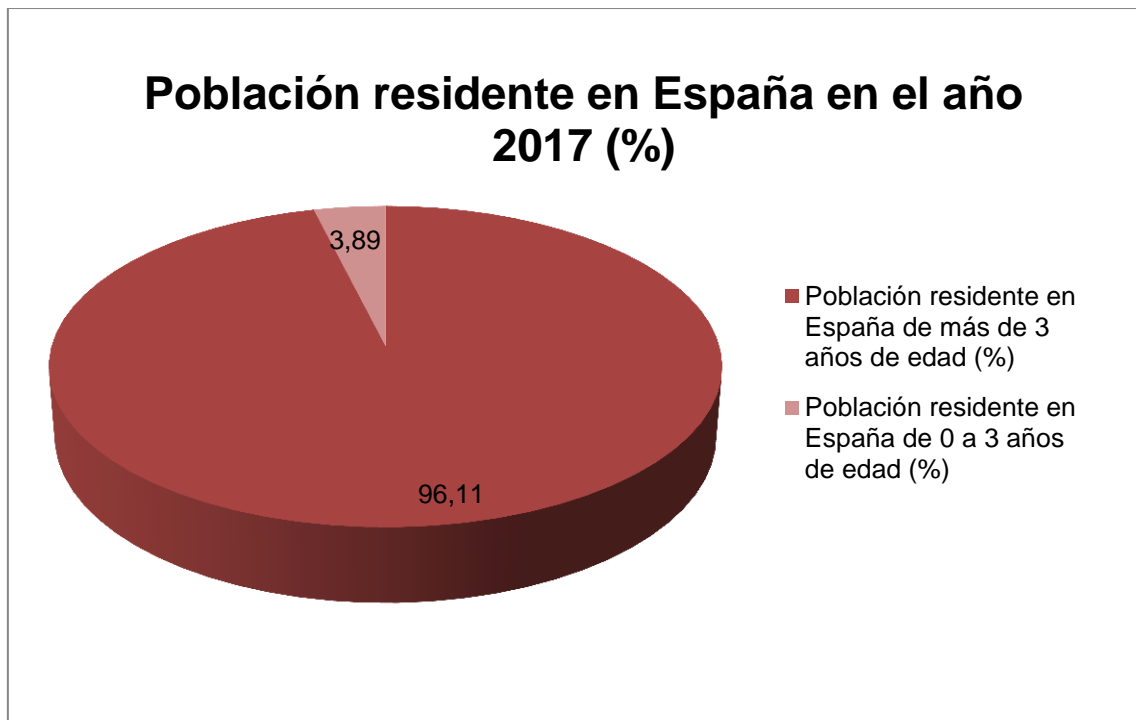


Figura 7: Población residente en España en 2017

En cuanto al año 2017, podemos observar que el porcentaje de población residente en España de 0 a 3 años de edad es bastante similar al del año anterior 2016 (3,98%) aunque sí es cierto que ha sufrido un pequeño descenso de 9 centésimas. De nuevo nos encontraremos en una situación similar, teniendo un target de nuestros clientes de aproximadamente el 4% del total de la población residente en España, dato positivo para nosotros. Valiéndonos de este porcentaje podremos realizar nuestro trabajo de una manera más efectiva y óptima, tratando de ofrecer las mejores soluciones a nuestros clientes en cada momento.

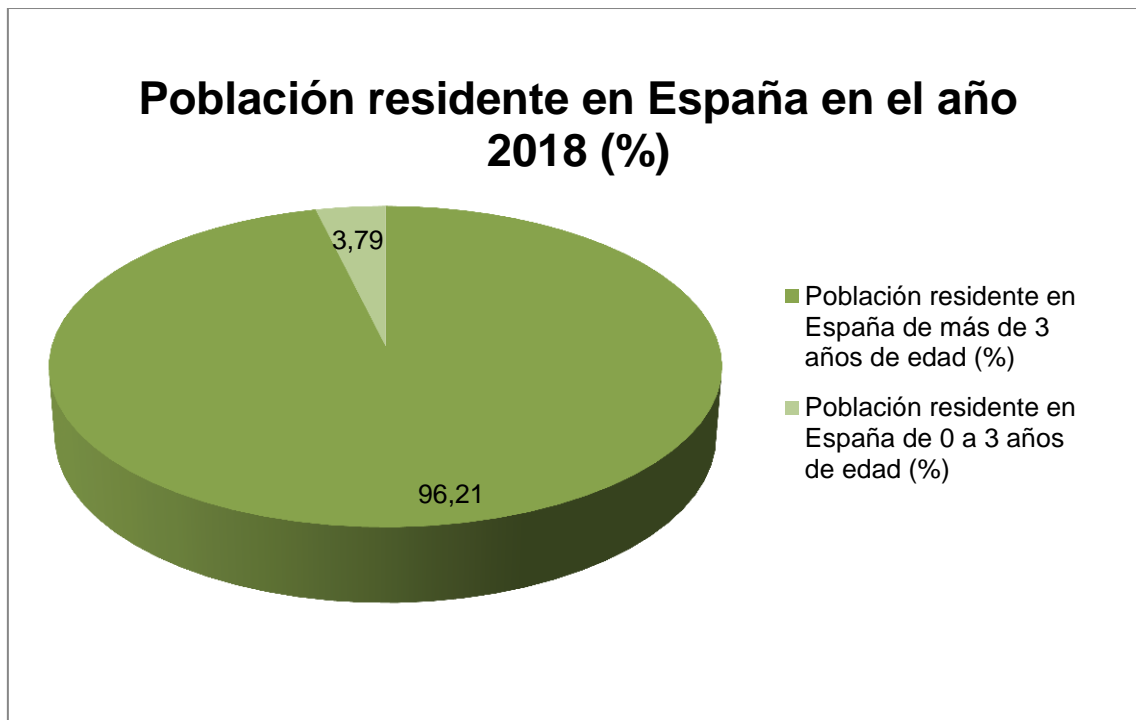


Figura 8: Población residente en España en 2018

En el año 2018 podemos volver a apreciar un pequeñísimo descenso en el porcentaje de la población residente de España de 0 a 3 años de edad. Frente al 3,89% del año anterior, este año estamos ante un 3,79%, con una reducción de apenas 1 décima, lo cual no es demasiado significativa. Algo que debemos tener presente en todo momento es que estos porcentajes de población residente en España para cada año no son más que previsiones, lo que quiere decir que cuando realmente lleguemos al año en cuestión, estos datos pueden variar. Por ello simplemente los tomaremos como algo orientativo en cada momento para poder realizar nuestro plan de negocio de la mejor manera posible. Dicho esto el año 2018 podremos trabajar con un porcentaje del 3,8% aproximadamente del segmento en el que somos especialistas.

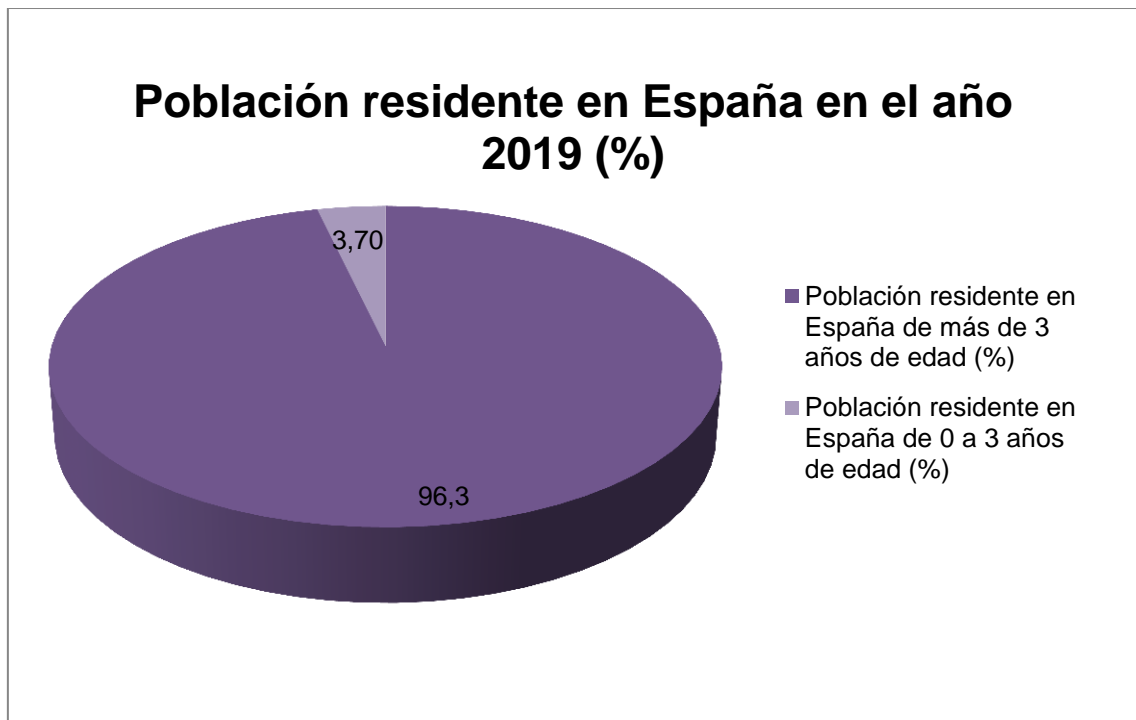


Figura 9: Población residente en España en 2019

Continuando con la tendencia que hemos ido observando hasta ahora, el porcentaje ha vuelto a sufrir un pequeño descenso pero otra vez volveremos a estar entre los mismos valores. Como apuntamos anteriormente, al ser previsiones, no podemos estar seguros de que efectivamente sea esto lo que va a ocurrir en la realidad. Lo más probable es que los datos reales sean similares a las previsiones pero con desviaciones propias de las mismas. Aun así vemos que se trata de un porcentaje positivo entre el 3,5 y el 4% del total de la población residente en España.

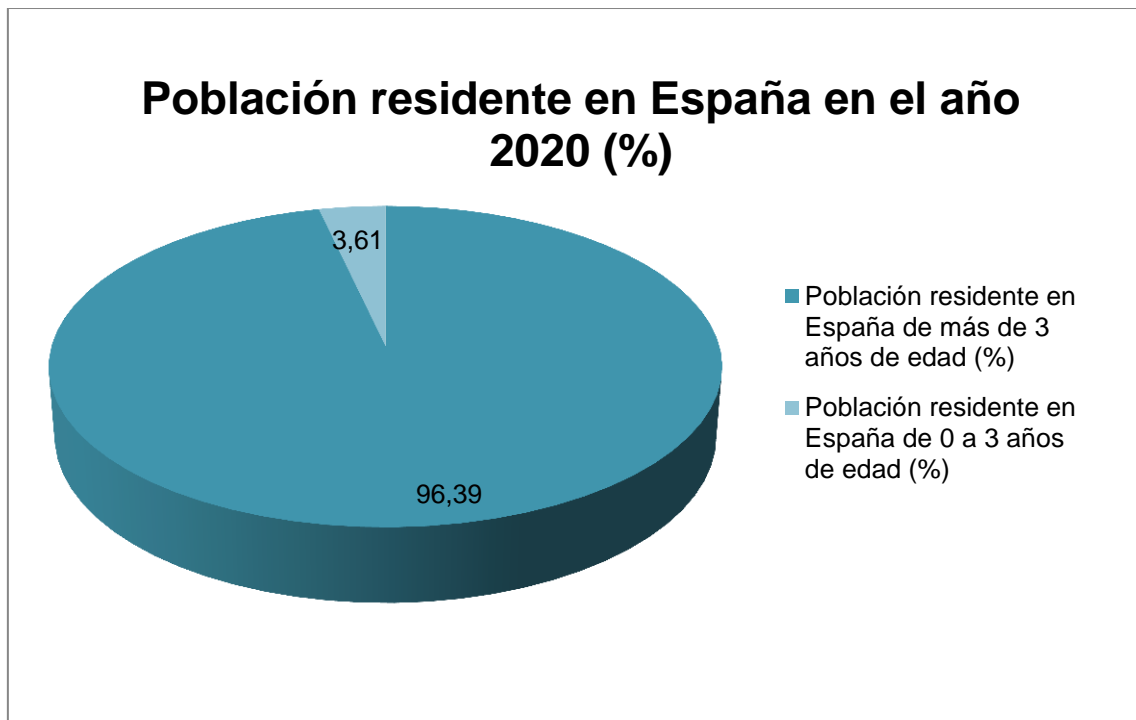


Figura 10: Población residente en España en 2020

En este año final de nuestro plan de negocio se vuelve a repetir la tendencia observada en el resto de años analizados.

A continuación un breve resumen de los gráficos aportados:

Hemos observado que para el año 2016 estamos hablando de casi un 4% de la población. En cuanto al año 2017 hablamos de un 3,89% de la población total española, de nuevo muy próximo al 4%. En el año 2018 el porcentaje es de un 3,79%, algo menor que el año anterior pero de nuevo casi 4%. En los años 2019 y 2020 los porcentajes van sufriendo descensos de 10 décimas cada año. En resumen, la población residente en España de bebés entre 0 y 3 años es entre un 3 y un 4% de la población total Española.

De todas formas no debemos olvidar que estos datos se tratan de previsiones que pueden cambiar dependiendo del momento en que se hagan y de lo cerca que estemos del momento en que sucederán.

Aun así vamos a valernos de ellas para tener un dato orientativo sobre el número de consumidores a los que podrán llegar las empresas anunciantes mediante los servicios que ofrecerá nuestra agencia “Primeros Pasos”.

Valiéndonos de estos datos más adelante podremos estimar a cuánto público vamos a poder llegar con nuestras campañas.

Una vez realizado el estudio demográfico y con esta nueva información en nuestro poder pasamos a analizar otros factores socio-culturales que pueden ser relevantes para nuestro proyecto:

- Áreas urbanas:

Desde los años 2010 a 2014 el 79% de la población Española vive en áreas urbanas (Fuente: El Banco Mundial) y por ello podemos pensar que al concentrarse tantas personas en grandes ciudades el impacto de la publicidad en la ciudad será más eficaz.

- Segmento de bebés:

Como mencionamos en el estudio demográfico de la introducción, los bebés entre 0 y 3 años suponen un 3-4% del total de la población Española, con lo cual más o menos el doble (6-8%) teniendo en cuenta que quien hará caso a la publicidad para bebés serán sus padres podemos ver que hay un elevado número de personas que consumirán la publicidad que hará nuestra empresa.

- Descenso de la natalidad:

En el estudio demográfico previo observamos a su vez que el número de bebés entre 0 y 3 años residiendo en España decae progresivamente, lo cual quiere decir que habrá un descenso de la tasa de natalidad y que por ello pueda verse ligeramente reducido el segmento de clientes que verá esos anuncios.

2.2.4 Factores tecnológicos

La tecnología es un factor que puede influir enormemente a la hora de desempeñar la actividad de nuestra empresa. Muchas veces en función de la tecnología y de lo accesible que sea podremos ofrecer extras o servicios específicos que añadirán valor a nuestra propuesta. Estos son los factores tecnológicos que afectan de manera más relevante al sector publicitario:

- Reducción de costes:

Los costes de la tecnología están reduciéndose año a año (lo podemos comprobar por ejemplo en que ahora prácticamente todo el mundo tiene un Smartphone cuando antes eran mucho más caros, o en que el precio de las memorias de almacenamiento siempre desciende) y por ello será más sencillo, barato y efectivo realizar en las mejores condiciones campañas de publicidad que requieran de la tecnología como spots rodados con cámaras de última generación, equipos de sonido de alta calidad, sistemas de edición de vídeo...

- Redes sociales e Internet:

El hecho de que todo el mundo se conecta a las redes sociales y expresan sus opiniones libre y abiertamente en Internet hace más sencilla la tarea de descubrir los gustos de los consumidores sin necesariamente tener que preguntarles con encuestas ya que sus gustos quedan reflejados en internet (ya sea porque lo escribieron directamente en foros, blogs, etc. o por las “Cookies” de Internet que guardan todo tipo de datos de búsquedas).

2.3 Situación de la publicidad en España

Para analizar la coyuntura actual tomamos como referencia 2 estudios que gozan de gran reputación y larga trayectoria en el sector publicitario, que son: Una encuesta realizada por Sigma Dos y el Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2015 realizado por InfoAdex:

Las expectativas de inversión publicitaria para 2015 se disparan, según los resultados de la encuesta exclusiva de Sigma Dos para IPMARK.

El 87,8% de los encuestados opina que crecerá frente al 52,3% que creía lo mismo el año pasado. Las más optimistas son las agencias, el 90,2% dice que aumentará, seguidas de los medios (88%) y de los anunciantes (85,4%).

Entre los que dicen que crecerá, aumenta de forma significativa el porcentaje de los que afirman que lo hará sensiblemente (más del 10%): en el caso de los medios sube del 6,7% de 2014 al 34% de 2015; en el de las agencias, del 3,4% al 39,3%; y en de los anunciantes, del 3,2% al 16,7%. Baja, por el contrario, y también de forma notoria, el porcentaje de los que opinan

que se mantendrá: del 20% de 2014 al 8%, en el caso de los medios; del 28% al 8%, en el de las agencias; y del 41,9% al 10,4%, en el de los anunciantes.

En el polo opuesto se sitúan los que consideran que la inversión decrecerá: el 4% de los medios, el 1,8% de las agencias y el 4,2% de los anunciantes consultados. Estos porcentajes son muy inferiores a los registrados el año anterior: el 30% de los medios, el 9,3% de las agencias y el 12,9% de los anunciantes.

Cuando se trata de los resultados empresariales del sector en el que operan, los más optimistas vuelven a ser las agencias: el 66,1% opina que mejorarán, frente al 55,1% que decía lo mismo en 2014. Detrás de estas se sitúan los medios (64%) y los anunciantes (58,3%).

Cuando se baja un peldaño más, y se pregunta sobre el comportamiento de las empresas del sector, son los anunciantes los que se sienten más entusiastas: el 37,5%, frente al 18,8% de las agencias y el 85 de los medios, dice que se expandirán.

InfoAdex, empresa referente en el control e investigación del sector publicitario en España, ha dado a conocer el “**Estudio de la Inversión Publicitaria en España 2015**”. Según este estudio anual, que está ya en su vigésimo primera edición, la inversión real estimada que registró el mercado publicitario se situó en un volumen de 11.078,2 millones de euros, lo que representa un crecimiento del 5,9% sobre los 10.461,3 millones de euros que se alcanzaron en el año anterior.

La tasa de crecimiento en 2014 de los **medios convencionales** ha sido del 6,4%, pasando de los 4.261,0 millones de euros que se registraron en 2013 a los 4.532,9 millones de inversión en 2014. Como consecuencia de ello, el porcentaje que sobre el total del mercado obtuvieron los medios convencionales en 2014 fue del 40,9%, cifra que es 0,2 puntos superior respecto al año anterior.

A su vez, los denominados **medios no convencionales** representaron en 2014 el 59,1% de la inversión total, con 6.545,2 millones de euros invertidos en el ejercicio, cifra un 5,6% superior que los 6.200,3 millones registrados en el 2013.

Evolución de los medios convencionales

La inversión real estimada en medios convencionales **alcanzó los 4.532,9 millones de euros durante el año 2014**, cifra que representa un crecimiento del 6,4% sobre la registrada en 2013. Comprobamos como tras tres años de contracción del mercado, el 2014 presenta una **tendencia de crecimiento como no ocurría desde 2010**. De este modo, durante el año que está siendo analizado, todos los medios convencionales presentan un incremento de sus cifras de negocio a excepción de diarios que presenta una caída del -1,0%, y de los dominicales con un descenso en el volumen de inversión del -2,6%.

La **televisión** que continúa siendo el primer medio por volumen de negocio, con una participación del 41,7% del conjunto de medios convencionales, **ha ganado un punto y siete décimas respecto al porcentaje que tenía en 2013**. El crecimiento de inversión experimentado por el medio televisión en el año 2014 ha sido del 11,0%, situando su cifra en 1.890,4 millones de euros frente a los 1.703,4 millones del año anterior.

La inversión real estimada alcanzada por las televisiones nacionales en abierto se ha situado en una cifra de 1.701,1 millones de euros, con un crecimiento del 10,6% sobre los 1.538,1 millones que este grupo registró en el año 2013, en tanto que las televisiones autonómicas ascienden a una cantidad de 128,7 millones de euros. En canales de pago el total invertido en 2014 ha sido de 59,3 millones, cifra que es un 36,0% superior a la del año anterior, que fue de 43,6 millones de euros. **En las televisiones locales se ha registrado**

un crecimiento del 4,0% con respecto al 2013, lo que sitúa su cifra de inversión en 1,3 millones de euros.

Internet consolida su segunda posición por volumen de inversión dentro de los medios convencionales y en su conjunto ha tenido un crecimiento en 2014 del 6,7%, con un volumen de inversión publicitaria de 956,5 millones de euros frente a los 896,3 millones de 2013. El porcentaje que internet supone sobre el total de la inversión en el año 2014 en el capítulo de medios convencionales es del 21,1%.

El **medio diarios**, que ha alcanzado en el ejercicio 2014 un volumen de inversión publicitaria de 656,3 millones de euros, ocupa el tercer lugar, representando el 14,5% del total de la inversión publicitaria recogida en los medios convencionales, lo que ha supuesto una pérdida de participación de un punto y una décima respecto a la que tenía en 2013. La inversión publicitaria obtenida por diarios en 2014 está un -1,0% por debajo de la cifra del año anterior, que fue de 662,9 millones de euros.

En cuarto puesto por volumen de inversión se encuentra el medio **radio**, uno de los medios más estables durante la crisis, que recibe en 2014 una inversión de 420,2 millones de euros, en tanto que en el año precedente esta inversión fue de 403,6 millones, lo que sitúa la evolución de este medio en un crecimiento del 4,1%. El medio radio supone el 9,3% de la inversión publicitaria dirigida a medios convencionales, con lo que su cuota ha decrecido este año dos décimas respecto a la que obtuvo en 2013.

Los grandes grupos radiofónicos que representan más del 80% en inversión publicitaria ha crecido siendo SER, Onda Cero y Cope los que lideran. Marca, con 4,4% y Cataluña Radio son los que han experimentado mayores caídas.

La Publicidad Exterior es el quinto medio por su volumen de inversión publicitaria y supone el 6,4% del total de los medios analizados, perdiendo dos décimas de participación respecto a la del año anterior. La

inversión de exterior en 2014 ha sido de 291,4 millones de euros, presentando un incremento del 3,3% frente a los 282,0 millones que se registraron en el año anterior.

En sexto lugar aparece el medio **revistas**, con un crecimiento del 0,1% que le ha supuesto pasar de los 253,9 millones de euros que obtuvo en 2013 a los 254,2 millones que se han alcanzado en 2014. El peso que el medio revistas tiene sobre el total de los medios convencionales se ha situado con ello en el 5,6%, con una pérdida de cuatro décimas frente al 6,0% que ostentaba en 2013.

La inversión en **dominicales** en séptimo lugar, fue de 37,7 millones de euros lo que supone un 0,8% del reparto porcentual en medios convencionales, una décima por debajo de la cuota de 2013. Con ello el decrecimiento interanual registrado por el medio dominicales ha sido del -2,6%.

El medio **cine**, que es el que tiene una menor cifra absoluta dentro de los medios convencionales, representa el 0,6% sobre los 4.532,9 millones de euros que éstos han sumado en 2014, habiendo aumentado una décima su participación. Cine ha experimentado un crecimiento en su cifra del 29,5%, al pasar de los 20,2 millones que tenía en 2013 a los 26,2 millones obtenidos en 2014.

Medios no convencionales

Bajo la denominación genérica de medios no convencionales se recogen el conjunto de medios publicitarios que, habitualmente, aparecen asimismo enmarcados bajo la expresión inglesa “below the line”.

Conviene nuevamente destacar que el presente estudio versa sobre la inversión publicitaria que se lleva a cabo en los distintos medios, enfoque que es diferente del que es también posible efectuar clasificando la actividad

publicitaria por las distintas técnicas de comunicación o estrategias que pueden ser utilizadas. Para evitar interpretaciones que puedan ser equívocas, no debe hacerse abstracción de este planteamiento de partida a la hora de analizar los resultados y extraer posibles conclusiones.

También hay que tener en cuenta en este apartado, la **redefinición del marketing móvil que a partir del 2012 incluye: mensajería, advergaming, apps y otros, quedando excluidos los formatos gráficos y los enlaces patrocinados** que se incorporan a Internet de medios convencionales.

En el año 2014 la **inversión real estimada en medios no convencionales se situó en 6.545,2 millones de euros**, lo que supone un crecimiento de la inversión interanual del 5,6% con respecto a los 6.200,3 millones que se registraron en el año anterior.

Del conjunto de quince medios que componen el grupo, **hay diez que presentan crecimiento respecto al año anterior, mostrando los otros cinco restantes una disminución de su volumen de inversión** comparado con el que obtuvieron en 2013.

Ordenando los medios de mayor a menor según su cifra de inversión, **el que mayor porcentaje alcanza es el mailing personalizado, que representa un 29,8% del total de los medios no convencionales**. En 2014 recibió una inversión de 1.953,6 millones de euros frente a los 1.900,4 millones recibidos en el año anterior, habiendo experimentado un incremento interanual del 2,8%. En el mailing personalizado se incluyen todos los envíos personalizados a domicilio y lugares de trabajo, lo que se denomina “mailing con respuesta y publicidad directa”, y no se contemplan los gastos que corresponden al franqueo de los envíos.

El segundo medio de este grupo por su cifra de inversión es P.L.V., merchandising, señalizaciones y rótulos, cuya cuota de participación sobre la suma total de este grupo de medios es del 21,2%. En 2014 este medio ha experimentado un crecimiento de su cifra del 6,9% alcanzando los 1.390,4

millones de euros frente los 1.300,7 millones que mostraba en el año precedente.

Aparece en tercer lugar la **inversión publicitaria del marketing telefónico que en 2014 se ha situado en una cifra de 1.336,7 millones de euros**, lo que ha supuesto un incremento del 13,2% respecto a los 1.180,8 millones de 2013. El marketing telefónico representa un 20,4% sobre los 6.545,2 millones de euros que aporta la inversión total de los medios no convencionales.

En cuarta posición se sitúa **buzoneo y folletos con 569,2 millones**, lo que ha supuesto una disminución del -4,4% respecto a la cifra de 595,4 millones invertida en 2013. En buzoneo y folletos se recoge toda la publicidad que es repartida sin personalización, lo que quiere decir que no tiene ni nombre ni dirección de destinatario, en domicilios y lugares de trabajo. Su participación sobre el total de medios no convencionales es del 8,7%. Estos cinco medios suponen el 87,5% del total y encabezan el ranking desde 2008.

Inversión real estimada (en millones de euros)							
Todos los medios - años 2010 / 2011 / 2012 / 2013 / 2014							
Medios convencionales		2010	2011	2012	2013	2014	%14/13
Cine	Cine	24,4	25,8	22,5	20,2	26,2	29,5
Diarios	Diarios	1.124,4	967,0	766,3	662,9	656,3	-1,0
Dominicales	Dominicales	72,2	67,1	52,0	38,7	37,7	-2,6
Exterior	Carteleras	65,1	59,2	52,2	45,0	45,5	1,3
	Lonas	14,2	12,7	12,1	8,8	8,2	-6,4
	Luminosos	15,0	13,5	10,9	9,5	10,0	5,7
	Mobiliario (exterior + interior + cabinas)	198,1	184,1	155,6	147,0	148,9	1,3
	Monopostes	21,9	20,1	18,1	17,9	16,6	-7,2
	Transporte	88,2	88,5	70,7	47,7	55,4	16,3
	Otros	18,3	16,7	6,8	6,2	6,6	7,7
	Total Exterior	420,8	394,8	326,3	282,0	291,4	3,3
Internet (1)							
Fijo	Enlaces patrocinados	417,2	459,9	462,5	487,7	510,0	4,6
	Formatos gráficos (2)	381,7	419,6	372,8	340,2	361,0	6,1
Móvil	Formatos gráficos (2)		19,7	45,2	68,4	85,5	25,0
	Total Internet	798,8	899,2	880,5	896,3	956,5	6,7
Radio	Radio	548,5	524,9	453,5	403,6	420,2	4,1
Revistas	Inform. general., femeninas, ... (3)	218,8	213,6	183,1	148,3	152,2	2,6
	Otras	179,0	167,5	130,6	105,5	102,0	-3,4
	Total Revistas	397,8	381,1	313,7	253,9	254,2	0,1
Televisión	Canales de pago	65,0	60,2	43,1	43,6	59,3	36,0
	TV. Autonómicas (4)	272,6	198,0	126,8	120,4	128,7	---
	TV. locales	5,5	2,0	1,5	1,3	1,3	4,0
	TV. nacionales en abierto	2.128,8	1.977,0	1.643,9	1.538,1	1.701,1	10,6
	Total Televisión	2.471,9	2.237,2	1.815,3	1.703,4	1.890,4	11,0
Subtotal medios convencionales		5.858,8	5.497,1	4.630,0	4.261,0	4.532,9	6,4
Medios no convencionales		2010	2011	2012	2013	2014	%14/13
Actos de patroc., mecenaz., mark. social y RSC		537,3	486,8	397,7	404,5	465,9	15,2
Actos de patrocinio deportivo		465,6	420,9	335,0	314,9	325,9	3,5
Animación punto de venta		62,1	68,7	70,9	73,6	71,8	-2,4
Anuarios, guías y directorios		387,8	171,4	156,3	148,5	145,5	-2,0
Buzoneo/folletos		791,3	717,7	641,6	595,4	569,2	-4,4
Catálogos		112,5	55,6	49,3	49,3	50,5	2,3
Ferias y exposiciones		86,1	72,2	64,2	66,3	69,2	4,3
Juegos promocionales off line		39,3	30,9	27,9	26,5	24,6	-7,2
Mailing personalizado		1.971,3	1.914,1	1.881,6	1.900,4	1.953,6	2,8
Marketing móvil (mensajería, advergaming, apps y otros) (1)		22,0	36,6	30,2	25,0	28,1	12,5
Marketing telefónico		1.103,1	1.140,6	1.157,7	1.180,8	1.336,7	13,2
P.L.V., merchandising, señalización y rótulos		1.263,7	1.276,3	1.285,3	1.300,7	1.390,4	6,9
Public. de empresas: revistas, boletines, memorias		25,3	22,7	22,1	21,8	22,3	2,3
Regalos publicitarios off line		125,2	113,5	80,1	62,7	58,4	-6,9
Tarjetas de fidelización off line		41,8	28,0	28,9	29,7	32,9	10,8
Subtotal medios no convencionales		7.034,3	6.555,9	6.228,8	6.200,3	6.545,2	5,6
Gran total		12.893,1	12.053,0	10.858,8	10.461,3	11.078,2	5,9

Fuente: InfoAdex

Figura 11: Inversión real estimada para todos los medios de publicidad (Fuente: InfoAdex)

El medio que aparece en quinta posición es actos de patrocinio, mecenazgo, marketing social y R.S.C., epígrafe que incluye acciones y eventos de distinto tipo, como conciertos, espectáculos, fundaciones, exposiciones, actos culturales, contribuciones activas y voluntarias al mejoramiento social,

económico y ambiental por parte de las empresas, etc. En 2014 ha recibido una inversión de 465,9 millones de euros, una cifra que es un 15,2% mayor que la registrada un año antes, lo que le ha llevado a significar el 7,1% del total de la inversión de los medios no convencionales.

La inversión en **actos de patrocinio deportivo aparece en sexto lugar por su volumen sobre el total, y supone el 5,0% de la cifra de los medios no convencionales**. Su cifra de inversión se ha incrementado en 2014 un 3,5%, hasta situarse en los 325,9 millones de euros frente a los 314,9 del año anterior.

Anuarios, guías y directorios, séptimo medio por inversión con 145,5 millones de euros y que representa el 2,2% dentro de los medios no convencionales, registra una caída del -2,0% frente a los 148,5 millones que supuso en 2013.

En el siguiente puesto por volumen de negocio en medios no convencionales está el apartado de animación en el punto de venta, que se sitúa en el 1,1% del total al obtener una inversión de 71,8 millones de euros en 2014, con un decrecimiento del -2,4% frente al año anterior.

El noveno puesto lo ocupa **ferias y exposiciones con una inversión de 69,2 millones**, lo que supone un incremento interanual del 4,3% con respecto a los 66,3 millones invertidos en 2013.

Regalos publicitarios off line se encuentra en décima posición con una inversión de 58,4 millones y un decrecimiento del -6,9% respecto a 2013, situando su participación en el 0,9%.

Aparece a continuación **catálogos que presenta en 2014 una cifra de 50,5 millones de euros, habiendo crecido el 2,3% respecto al año anterior y consiguiendo una cuota del 0,8%** sobre el total de los medios no convencionales.

Las tarjetas de fidelización incrementan su inversión el 10,8% y se sitúan en una cifra de 32,9 millones de euros frente a los 29,7 millones del 2013.

Mensajería, advergaming, **apps** y otros (dentro de marketing móvil) en su conjunto, aparecen con un total de 28,1 millones de euros, con un incremento interanual del 12,5%.

En el penúltimo lugar aparecen juegos promocionales off line cuya inversión desciende en un -7,2% situándose en los 24,6 millones de euros.

Otro informe muy interesante acerca de la situación de la publicidad en España es el **informe agencyScope 2014 de Grupo Consultores**, que nos proporciona la siguiente información:

Los anunciantes españoles recuperan el interés por la comunicación y la creatividad, abandonando el sentimiento de crisis de los últimos años. Esta es una de las conclusiones del agencyScope 2014, el estudio que elabora Grupo Consultores en el que se analizan las tendencias del mercado publicitario y la percepción e imagen de las agencias en nuestro país, así como sus diferencias y semejanzas con el resto de países donde GC realiza el mismo estudio: Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, India, México, Portugal y Reino Unido.

Los principales resultados de esta décimo novena edición fueron presentados ayer a la prensa profesional en las nuevas oficinas del Grupo en Madrid (Velázquez 24) por César Vachiano, CEO y Presidente de GC, y Óscar López, Director de Investigación y Estudios.

Entre otras novedades, el estudio de 2014 contiene varios rankings de agencias, tanto creativas como de medios, que han obtenido las tres primeras posiciones en una serie de atributos destacados y que ya ofrecimos ayer a los lectores de eastwind marketing y comunicación.

En esta ocasión, se ha realizado un total de 1.377 entrevistas, desglosadas en dos tipos de muestras: empresas anunciantes (responsables de marketing y compras), y profesionales de agencias y de medios de comunicación.

Crece la porción del digital en el presupuesto casi 8 puntos

La inversión en Digital aumenta casi 8 puntos porcentuales respecto a 2012 (una media de algo más del 20% anual).

Además sube el número de empresas que ya disponen de un departamento específico para el Área Digital (+20pp.).

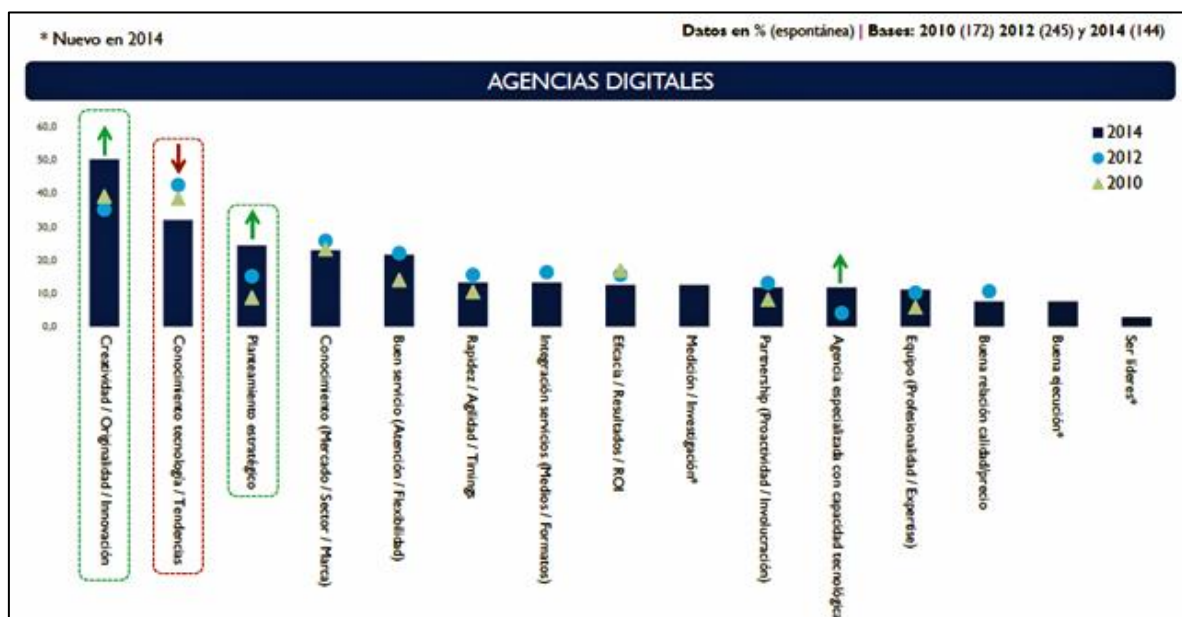


Figura 12: La agencia digital ideal para los anunciantes españoles (Fuente: agencyScope 2014. © Grupo Consultores)

La media de profesionales que trabajan en el Departamento Digital aumenta algo más de una persona en estos dos últimos años.

Creativas: Querrían agencias integradas

La mayoría de los anunciantes trabaja con sus agencias de forma no integrada (56,2%) pero con un deseo claro hacia la integración (aumentan de un 40,2% a un 58,9% aquellos entrevistados que declaran que trabajan con una agencia integrada pero que les gustaría trabajar con una agencia integrada).

Creativas: Mejor originales que sólo eficaces

A la hora de describir a su agencia creativa “ideal”, el anunciante sigue destacando la búsqueda de creatividad/originalidad/innovación. En las agencias de publicidad suben atributos como la aportación estratégica, la proactividad/involucración o la integración de servicios, y especialmente, la profesionalidad/expertise de los equipos.

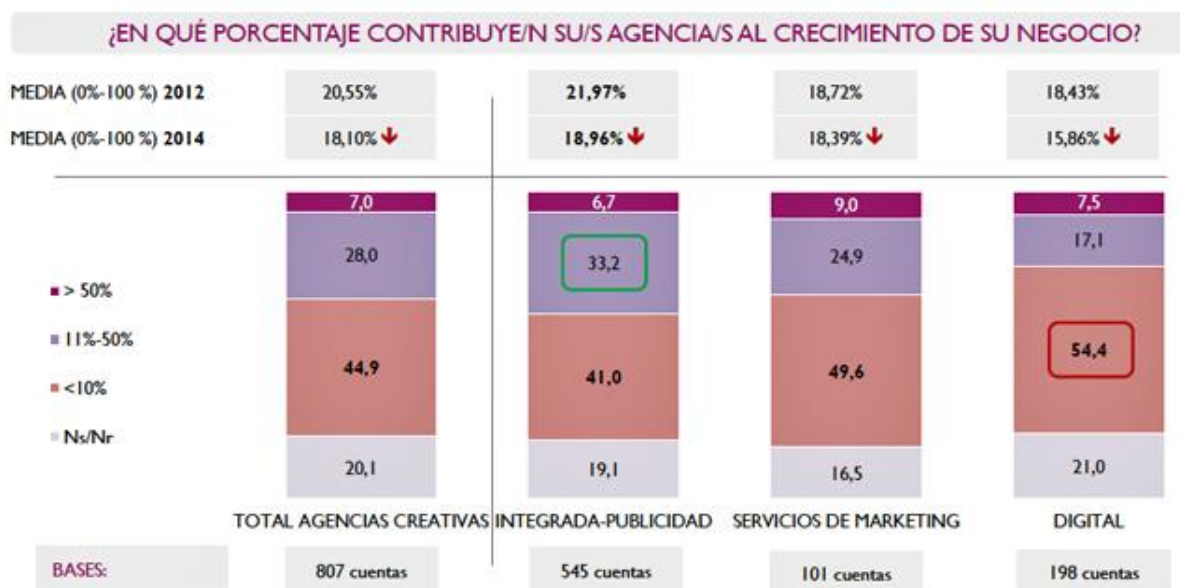


Figura 13: Porcentaje de contribución de las agencias de publicidad al crecimiento de negocio (Fuente: agencyScope 2014. © Grupo Consultores)

Es llamativa la bajada del atributo de efectividad/resultados, lo que viene a demostrar que se abandonan las cualidades que exigían resultados claros en momentos de crisis, en detrimento de otras más centrados en la creatividad. En agencias digitales el estar al día en tendencias y tecnología aparece como el segundo atributo en importancia, aunque baja con respecto al estudio de 2012.

Cuando los anunciantes son preguntados acerca de lo que entienden por innovación, casi el 50% de los entrevistados apuntan a la creatividad/salirse de lo convencional/sorprender, como primera cualidad.

Creativas: Cómo seleccionan agencia

A la hora de seleccionar agencia para una long list, en el caso de las llamadas agencias de publicidad creativas, los anunciantes destacan su propia experiencia, el trabajo realizado por las mismas y las recomendaciones de compañeros. Suben las menciones a la recomendación, que reflejan la búsqueda de confianza, y disminuyen las menciones a los trabajos realizados por las agencias, porque cada vez es más difícil conocer cual está detrás de las campañas de una marca.

El sistema preferido por los anunciantes para seleccionar a su agencia continúa siendo el concurso, en un 83% de los casos, seguido de lejos por la imposición internacional (17,6%) y la asignación directa local (13,6%). Es destacable el aumento de la importancia de los dos últimos con respecto a los resultados de los estudios de 2010 y 2012.

El 34,3 de los clientes estima que no es una buena práctica remunerar el concurso, frente al 63% que cree que sí lo es, en el caso de las agencias creativas.

Creativas: Las relaciones anunciante-agencia y los sistemas de remuneración

Las relaciones anunciante-agencia se han fortalecido en los últimos años en España: los anunciantes declaran una duración media de la relación de 5,33 años. En la historia del estudio nunca ha salido una media tan alta (casi un año más que lo declarado en 2012). En cualquier caso, en España estamos todavía por debajo de la media de UK o Brasil, donde se superan los seis años.

Las llamadas agencias creativas trabajan con sus anunciantes en las disciplinas de sólo publicidad, sólo digital o publicidad+digital en un 67% de los casos (otro dato nuevo que aporta el último agencyScope).

La media de remuneración por fee baja un 11% en los últimos dos años y baja la fórmula de la remuneración por comisión hasta su práctica desaparición, situándose por debajo del 10%.

Por otra parte, el nivel de satisfacción de los anunciantes españoles con sus agencias creativas es el más alto de los constatados en la historia de este estudio y de los países analizados por el agencyScope. Nueve de cada 10 anunciantes declara estar algo/muy/totalmente satisfechos con el trabajo de sus agencias, lo que justifica el mantenimiento de la relación. No se observan diferencias significativas con otros mercados en cuanto a la predisposición al cambio de agencia. Y, entre las causas de un posible cambio, baja de forma drástica el motivo de mal servicio.

Los anunciantes priorizan el servicio en la agencia de medios

Para los anunciantes en la agencia de medios “ideal” destaca el buen servicio, seguido de la creatividad/innovación en medios, posicionándose esta última característica como diferencial a la hora de una selección. Los argumentos más centrados en los resultados pierden, también en el caso de

las agencias de medios, relevancia en un momento en el que parece que la crisis ha quedado superada.

En este tipo de agencias lo que el 58,5% de los anunciantes entrevistados entiende por innovación apunta a la creatividad/salirse de lo convencional/nuevas soluciones, como primer atributo.

Cómo seleccionan la agencia de medios

Entre los motivos que mencionan los entrevistados para seleccionar a las agencias de medios a fin de hacer una long list destacan la recomendación, el trabajo realizado por las agencias y la propia experiencia de los profesionales que toman la decisión. En el estudio 2014 sube la recomendación y descenden las menciones a los otros dos motivos.

Al igual que en el caso de las agencias creativas, en la contratación de la agencia de medios los concursos siguen siendo el principal método (72,6%), aunque en este caso gana posiciones la imposición internacional con respecto al estudio 2012.

En este caso es el 39,4% de los clientes el que considera que no es buena práctica remunerar el concurso, frente al 55,6% que opina que sí.

Medios: Tendencia a los modelos integrados y remuneración por comisión o fee

Las disciplinas que trabajan los anunciantes con sus agencias de medios tienden cada vez más a los modelos integrados online/offline, con una duración media de la relación de 5,4 años.

La remuneración por Comisión cae del 50 al 38,5% y prácticamente se iguala con el sistema de fee (38%) aumentando a casi el doble de la edición 2012 los modelos mixtos.

Por otra parte, el nivel de satisfacción de los anunciantes con sus agencias de medios (92%) es, también en este caso el más alto de los análisis internacionales y de la historia del estudio. Un nivel de satisfacción elevado que se traduce igualmente en una baja intención de cambio de agencia.

Medios: El 50,4% de los anunciantes confía en la compra programática

Como novedad este año, Grupo Consultores ha preguntado por la compra programática de espacios publicitarios.

Aunque ligeramente, supera el porcentaje de anunciantes que confían en esta forma de adquisición de espacios (un 50,4%) a los que o bien no lo hacen (46,2%) o no contestan a la pregunta (3,4%), los cuales suman en su conjunto un 49,6%.

En el caso de las agencias de medios, el 68,6% de los anunciantes considera que sí dedica tiempo y recursos suficientes a las reuniones con su agencia.

Un profesional de marketing distinto

En palabras de Óscar López, “en 2014 nos encontramos a un Director de Marketing distinto al de hace dos años. Un profesional que ya no tiene en su radar ni a la crisis económica ni a la inmediatez de resultados demandada en años precedentes, sino que ve necesario el desarrollo de nuevas formas de comunicar, apoyadas en una buena creatividad y con una orientación clara

hacia la planificación estratégica. Un anunciante que ve clave para los próximos años el conocimiento más profundo de su público objetivo y al que considera que se encuentra en constante cambio”.

2.4 Análisis de la rivalidad competitiva de la industria: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para analizar el entorno competitivo en que se mueve nuestra empresa vamos a usar el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo es una herramienta de análisis y gestión que desarrolló el profesor de La Universidad de Harvard e investigador Michael Porter. Se trata de un método que nos va a ayudar a conocer más en detalle el entorno competitivo en el que nos vamos a mover, analizando lo que hay actualmente, lo que puede haber en el futuro, las limitaciones para entrar en un nuevo sector, poder de negociación de clientes y proveedores, etc. Para ilustrar un poco mejor el modelo he realizado un diagrama que lo esquematiza:



Figura 14: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

En el diagrama observamos que el punto central es la competencia actual, que se verá influida por el resto de fuerzas que analizaremos en los siguientes puntos.

2.4.1 Competencia actual

Los rivales actuales que existen en el sector son una de las fuerzas más importantes a tener en cuenta ya que muchas veces y en muchos aspectos dependerá de ellos el hecho de que nuestro negocio vaya en la medida que nosotros deseemos. Vamos a analizar las empresas más importantes que

actualmente están en el sector realizando su actividad y que por tanto son nuestra competencia.

Este es un ranking basado en el estudio de InfoAdex de agencias de publicidad, donde aparecen las agencias ordenadas por inversión gestionada (en euros):

Posición en el Ranking	Nombre de la agencia	Inversión gestionada (€)
1	McCann	240.905.352
2	Ogilvy & Mather Publicidad	195.035.155
3	Havas Worldwide Spain	192.411.086
4	Grey	178.415.669
5	Sra. Rushmore	160.414.981
6	Young & Rubicam	129.690.117
7	JWT	111.296.283
8	TBWA	107.250.524
9	Leo Burnett	99.169.102
10	DDB Tandem	94.410.870
11	Publicis	68.425.100
12	Contrapunto BBDO	59.803.591
13	SCPF	56.346.197
14	Del Campo Saatchi & Saatchi	53.892.849
15	Arnold	30.512.915
16	Bárbara	28.536.775
17	CP Proximity	26.933.317
18	Igriega	24.450.656
19	Pavlov	24.339.905
20	& Rosas	22.697.755
21	Remo	19.939.428

22	Darwin & Co.	19.139.284
23	Tiempo BBDO	16.859.581
24	Kitchen	15.985.954
25	Revolution	15.681.250

*Figura 15: Ranking de agencias de publicidad respecto a inversión gestionada
(Fuente: InfoAdex)*

En este ranking hemos resaltado algunas agencias en concreto. Esto se debe a que la mayoría de las agencias que aparecen son Multinacionales de publicidad que tienen sede en España pero que operan a nivel mundial. En una primera fase de nuestro plan de negocio, nuestra agencia “Primeros Pasos” va a tratarse de una agencia de publicidad independiente y por ello vamos a analizar en detalle las agencias independientes, que son precisamente las resaltadas en el ranking.

Aquí el análisis de estas agencias independientes:

1. **Bárbara:**

- Características generales:

Es una agencia con una imagen moderna que cree que lo importante es la imagen de marca y la comunicación efectiva, que el momento en que se realicen las campañas es clave y que se identifica con las necesidades de su cliente. Que el cliente prescriba es uno de sus objetivos y también que sea éste quien dicte los cánones.

- Emplazamiento:

Sus oficinas están situadas en C/ Barquillo, 8 - 1º izqda. 28004, Madrid. Más adelante tendremos en cuenta el emplazamiento para estudiar dónde podemos situar las oficinas de nuestra agencia.

- Sus clientes:

Han trabajado para empresas como Verti seguros. Cerveza San Miguel, Restaurantes Foster's Hollywood... y dos marcas de coche que son Lancia y Fiat.

- Conclusión competencia:

Las primeras empresas para las que han trabajado no indican una fuerte competencia con nuestra empresa, ya que nosotros nos centraremos en captar clientes que vendan productos para bebés o para madres y padres de bebés. En cambio en cuanto a las dos marcas de coche ahí sí pueden ser rivales nuestros ya que nos interesaría captar un cliente que venda coches para llevarlo al terreno de coche familiar preparado para la llegada de un bebé. Al ser la primera agencia independiente en el ranking de inversión parece un fuerte rival en ese sentido.

2. Igriega:

- Características generales:

En su sitio web hablan de que lo más importante que han aprendido del consumidor es que la confianza se gana paso a paso. Con esto parece que se centran en una buena relación con

sus clientes. A su vez piensan que las marcas tienen que estar presentes en la vida de los consumidores ya que si no, se olvidan y no funcionan.

- Emplazamiento:

Tienen varias oficinas en diversos puntos. Una de ellas se sitúa en C/ Rubinstein, 4, 08022 Barcelona, otra en General Yagüe 15, 7°C, 28020 Madrid y la última en Praça do Principe Real 11, 1250-184 Lisboa. Por lo que observamos aparte de tener varias oficinas tienen presencia en otro país como es Portugal.

- Sus clientes:

Algunos de sus clientes más importantes son Repsol, La Vanguardia, Donuts, La Bella Easo, Vans, Artiach, Zurich seguros, Codorniu, Spontex y Bugaboo.

- Conclusión competencia:

Hay bastantes de las empresas para las que han trabajado que no nos suponen un gran problema en cuanto a competencia se refiere como Repsol, Codorniu o Zurich por ejemplo ya que apenas tienen relación con padres o madres de bebés. En cambio la agencia Igriega ha trabajado con muchas empresas que sí que nos afectan, además de una manera más directa que Bárbara, la agencia anterior. Por ejemplo La Bella Easo tiene algunos productos que podrían ser consumidos por niños de 3 años, con Artiach pasa lo mismo con productos de bollería y galletas, Spontex también podría relacionarse en el sentido de que las madres y padres del bebé requieran unas esponjas de calidad para limpiar lo que se ensucie en casa y ya por excelencia la empresa Bugaboo, que fabrica carritos de bebé es donde más problemas de competencia podríamos tener con la agencia

Igriega. Por ello para nuestro segmento (bebés de 0 a 3 años) Igriega parece una agencia muy fuerte en cuanto a nuestra competencia se refiere.

3. Pavlov:

- Características generales:

En líneas generales lo que podemos observar en su sitio Web es el toque personal que le dan a su trabajo, por ejemplo en el apartado de las marcas con las que han trabajado han personalizado el logotipo de cada marca escribiendo “Pavlov” con el estilo de esa marca. Parecen atrevidos y directos y también han obtenido el Premio Eficacia de Oro en Comunicación Comercial 2014.

- Emplazamiento:

Están en Tuset 19, 5º, 6ª 08006 Barcelona. No tienen oficinas en Madrid.

- Sus clientes:

Algunos de los más relevantes son Durex, Nutella, Planeta DeAgostini, Novartis, Imaginarium, Magnum, Veet, Nenuco, Granini, Air Wick y Tosta Rica.

- Conclusión competencia:

Aunque hay marcas que no nos tocan el segmento para nada (Durex por ejemplo) hay otras marcas con una tremenda relación con el segmento de bebés entre 0 y 3 años como Nutella, Tosta Rica y sobre todo Imaginarium que vende juguetes infantiles y Nenuco, con toda una gama de productos para bebés,

en especial colonias, geles y champús. De nuevo estamos ante otro fuerte competidor cuyos clientes nos interesaría captar.

4. & Rosas:

- Características generales:

Parece una agencia rompedora ya que prácticamente lo primero que vemos nada más entrar en su web es la frase “Fucking Advertising”. Su filosofía es dar valor a las marcas con una buena comunicación. Creen en la creatividad de las ideas y de que cada marca en un mundo en sí, así como en la calidad de las relaciones que establecen con sus clientes.

- Emplazamiento:

De nuevo es una agencia situada en Barcelona, en Via Laietana 64, pral 08003 Barcelona.

- Sus clientes:

Dewars, Decathlon, Estrella Damm, Voll-Damm, Alvalle, KAS y Casa Tarradellas. También han hecho algún proyecto con Audi.

- Conclusión Competencia:

Ninguno de sus clientes nos afecta directamente a nosotros por el tipo de productos que venden. Los único que podrían afectarnos indirectamente serían Decathlon (que también venden ropa para niños pequeños) y Audi (Por si quisieran vender un coche familiar). En comparación con las otras agencias no parece que vaya a suponer una rivalidad tan fuerte.

5. Remo:

- Características generales:

Se trata de una agencia independiente que tratan de ser lo más creativos posibles, rompedores y que no quieren pasar desapercibidos. Intentan hacer una comunicación “dirigida a la calle”. Han ganado 10 premios Ondas desde el año 2002 hasta ahora, entre otros premios.

- Emplazamiento:

Están en C/ Mazarredo, 10 - 28005 Madrid.

- Sus clientes:

Telepizza, Acierto.com, Coca Cola, El Corte Inglés, Heineken, Vivus.es, Mitsubishi Motors y Rana son algunos de los más importantes.

- Conclusión competencia:

Los únicos clientes que pueden suponernos una competencia por parte de Remo son Mitsubishi y El Corte Inglés (ya que éste vende también todo tipo de productos para bebés desde ropa, alimentación hasta pañales, biberones, intercomunicadores, cunas, carritos... Parece una rivalidad de nivel medio pero que se acrecienta porque El Corte Inglés vende muchísimos artículos para bebés.

6. Darwin & Co:

- Características generales:

En su web no hay una clara descripción de la agencia aunque podemos observar que son más bien simplistas ya que el diseño de la web es muy sencillo e ilustrativo.

- Emplazamiento:

Se sitúan en c/ Avenida Aster 52 28016 Madrid.

- Sus clientes:

Abbott, Sanitas, Qualitas auto, Nevera Roja, 11811 y Direct Seguros son las más representativas.

- Conclusión competencia:

La empresa que más puede afectarnos es Abbott puesto que uno de sus productos principales es el suplemento vitamínico “Pediasure”, que seguramente muchas madres quieran darles a sus hijos. También puede afectar indirectamente Sanitas, al querer los padres del bebé la mejor salud para éste. El número de empresas que podríamos querer captar es menor en esta agencia que en otras, por lo que es una competencia no demasiado grande.

7. Kitchen:

- Características generales:

Lo primero que vemos en su web es la frase “La agencia de publicidad que tiene por nombre Kitchen”. Parece una agencia innovadora ya que su diseño web tiene colores vivos e imágenes divertidas. También aparecen vídeos de los trabajadores de la agencia en actitud divertida.

- Emplazamiento:

C/ Barquillo 10, 5º derecha Madrid.

- Sus clientes:

Brugal, Canal +, Sunny Delight, AKI, Cortefiel, KIA, Nickelodeon, Ono, Fnac son algunas de las más importantes.

- Conclusión competencia:

Sunny Delight podría interesarnos como cliente, también KIA ante la posibilidad de ofertar un coche familiar. Nickelodeon afectaría de manera muy indirecta ya que es para niños algo más mayores.

8. Revolution:

- Características generales:

Es una agencia creada en 2003 y que cree en que crecer con las personas les ayuda a ofrecer más y mejores servicios a

sus clientes. Ofrecen una amplia gama de servicios como Publicidad, Consultoría Estratégica, Comunicación On-Line, Asesoría, Relaciones Institucionales, RRPP, Consultoría y Compra de Medios, Trade Marketing, Investigación de Mercados, Diseño e Identidad Corporativa y Marketing Promocional.

- Emplazamiento:

C/ General Oraá 3, 6º 28006 Madrid.

- Sus clientes:

Burger King, Subaru, Loewe, Infiniti, Gocco, Colegio Montfort, Red Eléctrica de España y Pedro del Hierro son los más representativos.

- Conclusión competencia:

Como marcas de coches que son, Subaru e Infiniti pueden interesarnos como potenciales clientes lo cual convierte en Revolution a un potencial rival. Colegio Montfort también nos afecta muy de cerca puesto que es un colegio que ofrece desde Educación Infantil (podrían ir los niños de 3 años), pero la marca que más supone que Revolution sea competencia es Gocco ya que es una marca específica de ropa de bebé y niños. Esto sumado a que ofrecen una amplia gama de servicios (tal y como queremos hacer nosotros con nuestra agencia) hacen que Revolution sea un fuerte rival.

Conclusiones globales de la competencia actual:

Al analizar una serie de agencias de publicidad independientes hemos podido comprobar que casi todas trabajan o han trabajado con empresas que venden productos para bebés entre 0 y 3 años o para las madres y padres de los mismos.

Marcas como Nenuco, Bugaboo, Imaginarium o Gocco pueden interesarnos mucho como potenciales clientes. Es importante decir que el hecho de que una agencia haya trabajado o trabaje en la actualidad con un cliente no quiere decir que vaya a trabajar con ellos toda la vida.

En cuanto a agencias de publicidad independientes se refiere, cada 3 o 4 años aproximadamente se realizan concursos para que las empresas elijan qué agencia quieren que les lleve sus campañas y ahí es donde podemos entrar nosotros, dirigiéndonos a esas marcas que nos interesan como clientes potenciales con el elemento diferenciador de que tenemos un amplio y específico conocimiento de todo el segmento de bebés de 0 a 3 años y sus familiares. Con esta baza de diferenciación intentaremos conseguir clientes antes que las agencias de la competencia.

En cuanto al tema de las agencias de publicidad multinacionales, también son nuestra competencia pero de otro modo. Por ejemplo una agencia multinacional puede ganar la cuenta de una empresa, y como operan a nivel mundial todos los países donde tengan sede esta multinacional serán responsables de la publicidad de la empresa que les contrató en cualquiera de los países donde operen. De todas formas, nosotros también queremos como clientes a los clientes que tengan actualmente estas multinacionales, y nos anunciaremos a ellos de nuevo con nuestro valor diferenciador para poder competir con ellas. Teniendo un específico conocimiento del segmento de bebés podremos ofrecer un servicio mucho más personalizado, eficaz y real a empresas que vendan productos para este segmento de la población.

Una vez analizadas estas agencias de la competencia detallamos los Order Winners y Order Qualifiers:

- Order Winners: según ynnovatio.com “Los Order Winners son las principales razones que hacen que los clientes adquieran un producto o servicio de una determinada empresa y no de otra”. En el caso de nuestra agencia nuestro claro order winner será nuestro valor diferencial, que como hemos comentado antes será un estudio de mercado donde analizaremos los hábitos de consumo de familias con bebés de entre 0 y 3 años para conocer sus gustos y preferencias y poder ofrecer a nuestros clientes una publicidad más efectiva para ellos y así conseguir que obtengan una mayor cuota de mercado. Este estudio de mercado será detallado paso a paso en capítulos posteriores, bajo el nombre de El Estudio “Primeros Pasos”.
- Order Qualifiers: de nuevo según ynnovatio.com “Los Order Qualifiers son criterios clave que hacen que un producto o servicio sea considerado como una opción de compra por los clientes”. En este caso, los order qualifiers que debemos tener para que las empresas anunciantes contraten nuestros servicios serán, entre otras:
 - Un servicio de calidad.
 - Confianza con nosotros.
 - Know how del sector publicitario.
 - Talento creativo entre nuestra plantilla.
 - Superar las expectativas de nuestro cliente.
 - Asesoría constante a nuestros clientes.

Según esta tabla elaborada por AEDEMO y cuya fuente principal es el INE podemos observar que entre los años 2008 y 2009 en España había 21.048 agencias de publicidad.

Fuente DIRCE 01-01-2008 (INE)

PROVINCIAS	Correos y Telégrafos 5310	Otras actividades postales y de correos 5320	Relaciones públicas y comunic. 7021	Agencias de publicidad 7311	Serv. representación de medios comunic. 7312	Estudios de mercado y encuestas 7320	Actividades de diseño 7410	Otras act. prof. y científ. 7490	Organización de convenciones y ferias 8230
ESPAÑA	1	5.842	624	21.048	8.393	4.797	1.926	18.970	4.340

Figura 16: Número de empresas en España por clase de actividad (Fuente: AEDEMO)

En un estudio más reciente (Fuente: INE) se sabe que en España hay más de 30.000 empresas dedicándose al sector de la publicidad y de ellas más de 1000 operan en la ciudad de Madrid.

Por ello nuestra competencia será grande pero no debemos olvidar nuestra diferenciación con el resto.

Una vez analizados los order winners y order qualifiers pasamos a analizar el emplazamiento de nuestra competencia.

En cuanto al emplazamiento, los dos municipios donde se sitúan la mayoría de estas agencias de publicidad independientes son, por excelencia, Madrid y Barcelona. De las 8 agencias, 6 tienen sus oficinas en Madrid y 3 de ellas en Barcelona (recordemos que una de ellas tiene tanto oficinas en Madrid como en Barcelona y además en Lisboa). Esto nos servirá más adelante a la hora de decidir donde situar las oficinas de nuestra agencia, Primeros Pasos.

2.4.2 Competidores potenciales y existencia de barreras de entrada

La aparición o no de nuevos competidores viene marcada por una serie de factores pero podríamos decir que los más importantes son las barreras de entrada. Si hay un gran número de barreras de entrada es menos probable que entren nuevos competidores y viceversa. Hay una serie de barreras de entrada que son las más representativas para la mayoría de sectores y trataremos de personalizarlas con las informaciones pertinentes del sector de la publicidad.

Vamos a analizar las posibles barreras de entrada:

- Inversión necesaria:

Es pequeña, por lo cual no será una barrera de entrada demasiado difícil de superar. Podría estar en torno a 60.000 €, una cantidad que más adelante se calculará en detalle. Pero en conclusión no es una inversión demasiado elevada como por ejemplo la que requeriría una empresa de aviación o una gran industria. No olvidemos que somos una empresa de servicios y por tanto no tenemos costes de materiales de fabricación ni requerimos de unas instalaciones costosas. Tampoco necesitamos stocks ni almacenajes. Nuestro coste fundamental son los Recursos Humanos.

- Efecto experiencia y aprendizaje:

Un estudio del sector y conocer cómo vas a operar, y quienes son tus competidores es esencial para poder entrar correctamente dentro del sector de la publicidad.

- Lealtad de los clientes:

Puede ser una barrera relevante, pero lo que es cierto es que una empresa no se compromete necesariamente a trabajar toda su vida con una agencia de publicidad en concreto. Suelen tener contratos de unos 2 años.

- Necesidad de tecnologías específicas:

En el sector de la publicidad no hay una necesidad de inversión en tecnologías específicas con lo cual no se trata de una barrera de entrada demasiado potente

- Necesidades de capital:

Como dijimos antes son las mínimas (alquiler de un local, compra de equipos informáticos...).

- Acceso a canales de distribución:

Es fundamental poder tener acceso a potenciales empresas clientes de la agencia. Por tanto es una barrera que necesita ser superada.

- Políticas gubernamentales:

En una primera fase, donde nuestra agencia sería independiente, no podríamos acceder a concursos públicos importantes ya que se necesita una solvencia demostrada durante un mínimo de años. No obstante sí podríamos trabajar para la Administración Pública con contratos de importes de hasta 3000 €.

- Diferenciación del producto:

Es una clara barrera de entrada puesto que con las agencias de publicidad es fundamental que tus servicios sean diferentes a los del resto para así poder competir satisfactoriamente. Como hemos mencionado anteriormente nuestra diferenciación es que somos una agencia centrada en hacer publicidad de productos para bebés o de cualquier producto que puedan necesitar sus familiares para cubrir sus necesidades, apoyándonos en un exhaustivo conocimiento de este segmento de población.

También vamos a analizar qué es lo que haría una empresa ya asentada en el mercado ante la entrada de un nuevo competidor:

- Pasividad.
- Movimientos amenazadores.
- Movimientos defensivos.

En una primera fase, las empresas asentadas mostrarían pasividad si nosotros vamos con clientes que no están trabajando con ellos, pero en el momento en que les intentemos robar un cliente, lo más probable es que reaccionen con movimientos defensivos para tratar de mantenerlos.

2.4.3 Amenaza por posibles productos o servicios sustitutivos

Los productos o servicios sustitutivos realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad del cliente aun perteneciendo a sectores diferentes. Pueden suponer una importante amenaza para nuestra empresa. Analizando el sector y las posibilidades de amenaza por parte de sustitutivos llegamos a cuatro bloques fundamentales:

- Departamentos de Márketing internos de cada empresa:

Los servicios sustitutivos por excelencia son los departamentos de Marketing internos de cada empresa. Puede ocurrir que en un momento dado, antes que contratar una agencia de publicidad a un coste, se encarguen ellos mismos de hacer sus campañas.

- Freelance o autónomos:

Por otro lado, otro servicio sustitutivo es el que ofrecen los freelance o autónomos, que sin ser una agencia como tal también ofrecen servicios de publicidad y tal vez a un precio más asequible para los anunciantes.

- Productoras audiovisuales:

Hay productoras audiovisuales que además de ofrecer sus servicios como productora ofrecen servicios de creatividad a anunciantes, de tal manera que ofrecen el paquete completo de creatividad + producción audiovisual de modo que pueden ofrecer un precio muy competitivo. En ese caso podrían ser una gran competencia nuestra en costes, aunque no en calidad.

- Imprentas:

Algo muy similar ocurre en el caso de las imprentas. Éstas a veces también ofrecen servicios de creatividad, ofreciendo así la creatividad plasmada en sus medios impresos, de nuevo alcanzando unos costes muy reducidos, pero no con tanta calidad como podría ofrecer una agencia de publicidad especializada.

2.4.4 Poder de negociación de los proveedores

En este sector como existen infinidad de proveedores, éstos no tienen un gran poder de negociación por varios motivos:

- No producto esencial:

No ofrecen un producto esencial y además existen sustitutivos que realizan exactamente la misma función. Por ejemplo una imprenta o una productora audiovisual ofrecen productos o servicios básicos que podríamos encontrar en cualquier otra imprenta o productora.

- No productos diferenciados:

No ofrecen normalmente productos diferenciados ya que por ejemplo una imprenta X ofrece exactamente lo mismo que otra imprenta Y. En cambio en cuanto a las productoras audiovisuales pueden tener un poco más de diferenciación en sus servicios contando con muy buenos profesionales y por ello en ese sentido las productoras tendrían algo más de poder negociador.

- Costes de cambio de proveedor:

Los costes de cambio de proveedor son casi inexistentes ya que un día podemos trabajar con un proveedor y al día siguiente con otro, y no nos va a suponer coste alguno.

2.4.5 Poder de negociación de los clientes

En este sector en concreto el poder negociador de los clientes va totalmente a la inversa que el de los proveedores, es decir, tienen un poder altísimo de negociación. Esto se debe a:

- Negociación realizada por departamento de Compras:

En muchos casos la negociación la realiza el departamento de compras del anunciante, no el departamento de marketing, que puede llegar a establecer el precio máximo que va a pagar por cada campaña o la comisión que está dispuesto a pagar, por lo que se trata de contratos poco negociables por parte de la agencia de publicidad.

- Costes de cambio de proveedor:

Los costes que tiene una empresa por cambiar de agencia de publicidad son irrelevantes por tanto ahí tienen un gran poder de negociación al poder cambiar en el momento que quieran de agencia.

- Acceso a la información:

Nuestros clientes disponen de información fiable y completa sobre el mercado y los proveedores. De ese modo pueden comparar precios y comisiones de todas las agencias del mercado y de ese modo elegir ellos, sin posibilidad de negociar con la agencia en cuestión.

2.5 Estrategia de la empresa

La estrategia de nuestra empresa será nuestra principal forma de competir y de tratar de conseguir nuevo negocio.

Nuestra estrategia consistirá en captar la atención de nuestros potenciales clientes para que escojan nuestros servicios antes que los de la competencia.

Potenciales clientes:

Estos clientes no son todas las empresas anunciantes, sino que será un segmento de ellas. Este segmento es el segmento de empresas cuyos productos están destinados para bebés de entre 0 y 3 años de edad y sus correspondientes familias. Una vez tenemos determinado el segmento de nuestros clientes podremos acceder a ellos de una manera más eficiente y directa.

A continuación mostramos una lista resumen de clientes que podrían contratar nuestros servicios en un futuro. Todos ellos están dentro de nuestro segmento target.

- Sector de higiene:
 - Dodot
 - Nenuco
 - Johnson&Johnson
 - Huggies

- Sector de alimentación y nutrición

- Hero
- La Bella Easo
- Artiach
- Tosta Rica
- Nestlé
- Abbot Pediasure
- Nutribén
- Almirón

- Sector de carritos y movilidad:

- Jané
- Maclaren
- BebeConfort
- BabyBjorn
- Maxi-Cosi
- Bugaboo

- Sector de moda infantil:

- Dior
- Gucci children's
- Dolce & Gabbana kids
- Tommy Hilfiger
- Mayoral
- Charanga
- Zara kids
- Bóboli
- H&M
- C&A
- Le Petit Bateau
- Tuc Tuc

- Prenatal
 - Chicco
 - Gocco

- Sector de juguetes:
 - Imaginarium
 - Playskool
 - Fisher Price
 - Famosa
 - Hasbro
 - Mattel
 - EurekaKids
 - Lego junior/Duplo
 - Play Doh
 - Ban Dai
 - Simba
 - Poly
 - Toys R Us
 - Toy planet
 - Juguetos

- Sector de tecnología:
 - Philips Avent
 - Vtech

- Sector de pintura:
 - Crayola
 - Giotto
 - Plastidecor

- Sector de parafarmacia:

- Mustela
- Nivea
- Isdin
- La Roche Posay
- Eucerin

- Otros sectores:

- Spontex
- Disney
- Mothercare

Todas estas marcas son algunas de las más conocidas para bebés, pero existen aproximadamente unas 5770 marcas según la web “Parabebés”. Probablemente incluso haya más.

Además de las marcas específicas para bebés, otros clientes potenciales para nosotros podrían ser colegios privados con educación infantil, guarderías y marcas de coches con modelos familiares.

Nuestra forma de competir:

Una vez establecidos quienes van a ser nuestros potenciales clientes debemos establecer cuál va a ser nuestra ventaja competitiva para que nos elijan a nosotros y no a la competencia. Las dos estrategias más claras en este sentido son, por un lado, liderazgo en costes (low cost) o por otro lado diferenciación.

Nuestra estrategia será una clara diferenciación de nuestro servicio frente a la competencia. Nuestro valor diferencia será un conocimiento

exhaustivo del segmento de bebés de 0 a 3 años basado en un estudio de mercado que realizaremos y que detallaremos en capítulos posteriores.

Gracias a nuestro valor diferencial trataremos de obtener clientes y de que éstos estén satisfechos con nuestros servicios.

Precio:

El precio al que ofreceremos nuestros servicios va a ser el precio estándar de otras agencias de publicidad, puesto que como explicado anteriormente, no vamos a tratar de competir con precios menores que la competencia. Ofreciendo un precio similar al de la competencia trataremos de que gracias a nuestra diferenciación los clientes nos elijan a nosotros en lugar de a los demás.

En bloques posteriores detallaremos cómo estableceremos nuestra política de precios y la forma que tendremos de remunerarnos.

Nuestro nicho:

Una vez establecida la forma en la que vamos a competir en este mercado, es importante determinar en qué “hueco” del mercado vamos a tratar de meternos para poder competir de una manera óptima.

Tras un análisis de las agencias de publicidad que operan en España se concluye que el mercado publicitario está dominado por los grandes grupos Multinacionales como son WPP, IPG, OMNICOM y PUBLICIS.

Dentro de cada grupo multinacional se integran varias agencias de publicidad que, incluso, compiten entre ellas. Por ejemplo dentro del Grupo

WPP compiten JWT, TAPSA/YOUNG & RUBICAM, BASSAT OGILVY & MATHER... entre muchas otras agencias.

A rebufo de estos grandes grupos están las agencias independientes de capital 100% español. En este grupo se encuentran las agencias analizadas en el apartado “Análisis de la rivalidad competitiva”.

Tanto las agencias multinacionales como las agencias independientes incorporan a sus carteras de clientes anunciantes de diversos sectores, de tal forma que una misma agencia puede trabajar con una marca de coches, un banco, una empresa de telefonía, una compañía de productos de gran consumo y una marca de nutrición infantil. Esto implica que no se especializan en ningún sector en concreto.

Ha habido algunos casos de agencias especializadas en el sector financiero, la moda y el lujo..., pero al no competir en el mismo sector que el nuestro, no es relevante para este análisis.

Al no haber agencias especializadas única y exclusivamente en el sector de productos y servicios destinados a familias con hijos entre 0 y 3 años, “Primeros Pasos” encuentra un nicho de mercado en el que competir directamente y con plenas garantías con agencias multinacionales e independientes que busquen captar anunciantes de este sector.

2.6 Análisis DAFO

Mediante un análisis DAFO vamos a estudiar en detalle las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestra empresa. Para las Debilidades y las Fortalezas haremos un análisis interno para el cual debemos conocer los recursos y capacidades de la empresa. Para las Amenazas y Oportunidades haremos un análisis externo para el que tendremos en cuenta el entorno competitivo en que la empresa desarrolla su actividad.

2.6.1 Debilidades

Como hemos comentado anteriormente, para analizar las debilidades de nuestra empresa tenemos que conocer a nivel interno los recursos y formas de actuar de nuestra empresa. Estas son las debilidades que podría tener nuestra empresa en el sector publicitario:

❖ Gran cantidad de agencias:

Hay una gran cantidad de agencias de publicidad (30.000 en España y 1.000 en Madrid) y por ello hay un alto nivel de competencia que debe afrontarse.

❖ Cambio de agencias:

Los grandes anunciantes no buscan constantemente nuevas agencias y por tanto es complicado que se conviertan en clientes nuestros. Las empresas pequeñas buscan sobre todo el ahorro por lo que muchas veces es difícil ganar dinero con esos trabajos.

❖ Menores salarios:

En el sector de la publicidad, con lo que pagan ahora los clientes, no puedes ofrecer a tus empleados salarios realmente atractivos por lo que a lo mejor no puedes contratar al equipo que realmente quisieras.

❖ Agencia nueva:

Se trata de una agencia que está empezando en el mercado y que por tanto tiene que ganarse la confianza de empresas que den el paso de querernos como agencia.

❖ No trabajos previos:

No disponemos de un book o reel potente de trabajos previos puesto que estamos empezando.

2.6.2 Amenazas

Para analizar las amenazas tendremos en cuenta el entorno que nos rodea, los competidores actuales y cómo nos va a afectar eso a la hora de que nuestra empresa desempeñe su actividad:

❖ Experiencia de la competencia:

El resto de las agencias que tienen más experiencia que nosotros van a tener más poder que nosotros a simple vista a la hora de captar clientes.

❖ Personal Freelance:

Los trabajadores autónomos o freelance que trabajen en publicidad podrán ser una amenaza por nosotros ya que ofrecen unos precios muy ajustados y no podremos competir con ellos en precio.

❖ Productoras audiovisuales e imprentas:

Las productoras audiovisuales y las imprentas también ofrecen servicios de creatividad integrados con sus servicios de producción audiovisual e impresión con lo que se trata de un servicio sustitutivo a nosotros. Además esto les supone un muy importante ahorro económico con respecto a las agencias, lo que les hace más competitivos únicamente en precios.

2.6.3 Fortalezas

Teniendo en cuenta lo que nuestra empresa puede hacer, y sobre todo su valor diferenciador, analizaremos los puntos fuertes de nuestra empresa, por lo cuales podrá competir adecuadamente con las demás agencias:

❖ Especialización en el segmento:

La especialización de los profesionales de nuestra agencia en el segmento de bebés de 0 a 3 años es de las fortalezas más importantes que tenemos.

❖ Estudios específicos:

Dispondremos de estudios y análisis muy especializados y exclusivos sobre hábitos de consumo de las madres y familiares con respecto a las necesidades de sus bebés entre 0 y 3 años, según en qué etapa de su vida se encuentren.

❖ Interlocutor único:

Ofrecimiento de un interlocutor único a cada uno de nuestros clientes para facilitarles todas las disciplinas de comunicación basado en una amplia experiencia en ellas, que son:

- Above the Line: Televisión, radio, Internet, prensa, exterior...
- Below the Line: Promociones, Mobile Marketing, Marketing directo, e-mail marketing, Marketing de guerrilla...

2.6.4 Oportunidades

En el entorno competitivo que hemos analizado previamente con el modelo de las 5 fuerzas de Porter se nos presentan una serie de oportunidades que debemos aprovechar, y son las siguientes:

❖ Coyuntura económica actual:

La coyuntura económica actual en España favorece la contratación de recursos humanos con menores costes y menores riesgos financieros.

❖ Segmento predispuesto al consumo:

Nuestros anunciantes clientes cubren necesidades básicas y aspiracionales en una etapa (bebés de 0 a 3 años) muy predispuesta al consumo.

❖ Tecnología:

Como la tecnología cada vez se abarata más y está más al alcance de todos, podemos utilizarla para proponer nuevos desarrollos tecnológicos para nuestros clientes (herramientas informáticas para estudios específicos de los familiares de los bebés).

Ahora vamos a resumir el DAFO en una matriz:

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gran cantidad de agencias ❖ Cambio de agencias ❖ Menores salarios ❖ Agencia nueva ❖ No trabajos previos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Especialización en el segmento ❖ Estudios específicos ❖ Interlocutor único
ANÁLISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Experiencia de la competencia ❖ Personal Freelance y autónomos ❖ Productoras audiovisuales e imprentas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Coyuntura económica actual ❖ Segmento predispuesto al consumo ❖ Tecnologías de la Información (Estudio Primeros Pasos)

Figura 17: Matriz DAFO de la agencia

Una vez concluido este análisis DAFO podemos ver que aunque nuestra futura agencia tenga debilidades y se vea afectada por las amenazas que suponen el mercado actual, también goza de fortalezas como nuestra ventaja competitiva, que nos hará distinta a las demás agencias. También debemos tener en cuenta las oportunidades que nos brindan el mercado y la situación actual en España.

Por todos estos motivos, la creación de esta nueva empresa podrá ser factible en un principio y más adelante, cuando hagamos estimaciones numéricas en el plan económico financiero comprobaremos si esto es así.

CAPÍTULO 3:

PLAN DE

MARKETING

3. PLAN DE MARKETING

Con el plan de Marketing de nuestra agencia nuestro objetivo primordial es desarrollar una estrategia comercial con el objetivo de posicionar nuestra marca de la manera que deseamos, consiguiendo así clientes que hagan que nuestra empresa sea rentable en el largo plazo y en consecuencia, poder crecer en un futuro.

Está claro que a la hora de diseñar el plan de Marketing tenemos que tener constantemente presentes a las agencias de la competencia, a las que les hicimos un análisis detallado en el bloque de Análisis del Sector. Teniendo en cuenta las diversas características de nuestros competidores, abordaremos en plan de una forma u otra.

Vamos a centrar nuestro plan de Marketing en dos grandes bloques: la propuesta de valor de nuestra empresa y el Marketing operativo (las 4 P's del Marketing Mix).

3.1 La propuesta de valor

El valor es lo que nuestro cliente va a estar dispuesto a pagar por nuestro producto o servicio. Por ello ofrecer productos y servicios con el mayor valor añadido será una de nuestras máximas prioridades, para que nuestro cliente se sienta satisfecho y sienta que ha pagado lo que nuestro servicio realmente vale.

El valor puede verse como el cociente entre ventajas y costes, es decir:

$$Valor = \frac{Ventajas}{Costes}$$

Pero también podemos verlo en términos de lo que percibe el cliente, en cuanto a la satisfacción que le produce el haber comprado un producto o servicio determinado mediante la siguiente relación:

Satisfacción del cliente = Valor – expectativas

Por tanto de la fórmula anterior deducimos que si el valor que recibe el cliente al comprar un producto o servicio es **MAYOR** que las expectativas que tenía del mismo, se sentirá satisfecho totalmente y probablemente sea fiel a nuestra agencia en el futuro.

Si el valor que recibe es exactamente **IGUAL** a sus expectativas no se sentirá decepcionado pero no será fiel 100% a nuestra agencia, sino que probablemente pruebe otras para ver si recibe una mayor satisfacción con ellas.

Finalmente si el valor que recibe nuestro cliente es **MENOR** que las expectativa que tenía puestas, se sentirá insatisfecho y probablemente no querrá trabajar con nuestra agencia en el futuro.

Por todo esto es absolutamente fundamental el ofrecer un valor de calidad a nuestro cliente, para intentar superar con ello sus expectativas y que así se sienta muy satisfecho y se convierta en fiel a nuestra agencia.

Con una buena propuesta de valor en nuestras campañas publicitarias trataremos de conseguir este objetivo para poder ser una empresa rentable y crecer así en el futuro.

Nuestro producto:

El producto que nosotros vamos a ofrecer a nuestros clientes es un servicio de calidad. Los servicios que vamos a proporcionar al cliente son, básicamente, campañas relevantes y diferenciadoras que les ayuden a

posicionar su marca y a elevar el número de ventas de sus productos utilizando el medio y la disciplina de comunicación más adecuados en cada momento.

Con esta premisa, analizaremos las necesidades de nuestros clientes en cada momento y les ofreceremos los servicios que más se adapten a ellas (campañas, marketing directo, spots en TV, publicidad en radio, cartelería, publicidad en medios impresos, publicidad en redes sociales, en páginas web...).

La propuesta:

Nuestra propuesta tiene un valor añadido muy importante. En primer lugar vamos a ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos de comunicación y sus objetivos de marketing.

En segundo lugar también podremos ofrecer servicios de posicionamiento, estrategia de marketing y comunicación, creatividad, seguimiento y análisis de resultados.

También vamos a ser para nuestros clientes un partner especialista en comunicación y marketing. Nuestra agencia de publicidad ofrecerá un servicio 360º basado en un único interlocutor para todas las áreas publicitarias: publicidad general, publicidad en Internet, promociones, marketing directo y Branded Content.

Además de todo esto, algo muy relevante en nuestra propuesta de valor es las relaciones que vamos a llevar con nuestros clientes. Les ofreceremos un servicio de consultoría especializada para resolver todos y cada uno de los problemas de comunicación y marketing del cliente y una relación partnership basada en el trabajo en equipo cliente-agencia.

Es importante destacar que nuestro modelo de negocio está basado en la confianza y fidelidad entre agencia y cliente. De una manera profesional

nuestros clientes nos consideran una extensión de su negocio y para nosotros ellos son una parte más de la agencia.

Existirá una relación directa y permanente entre el interlocutor único de la agencia y cada cliente. Esta relación se establecerá a través de un teléfono directo, de una intranet y a través de revisiones anuales del modelo de negocio.

3.2 Las “4 P’s” Marketing-Mix

Se trata de un conjunto muy útil de herramientas para conseguir objetivos en el mercado. Lo que haremos será planear todo lo que vamos a necesitar para lanzar nuestro plan de Marketing y obtener resultados satisfactorios.

Según la estrategia que vayamos a seguir, implantaremos el plan de Marketing como corresponda y una vez hecho esto revisaremos los resultados y comprobaremos si son los que nosotros esperábamos. Si esto no es así, procederemos a corregir nuestros errores para mejorar en el futuro.

Las 4 P’s son las siguientes: Producto (Product) que en nuestro caso es un servicio, Precio (Price), Promotion (Promoción y publicidad) y Place (Canal de distribución).

3.2.1 Servicio

Nuestro producto es en realidad un servicio. Un servicio que ofreceremos a nuestros clientes para tratar de satisfacerles y superar sus expectativas.

Lo cierto es que los servicios cada vez están adquiriendo más relevancia frente a los bienes materiales. Por ello podemos tener ahí una pequeña ventaja.

Nuestro servicio será ofrecido a anunciantes de todos los sectores con especial foco en medianas y grandes empresas, es decir, seremos una empresa B2B (Business to Business).

3.2.2 Precio

Nuestra política de remuneración tiene que ir enfocada a conseguir el punto de equilibrio financiero, es decir, “Break Even” en el segundo año de actividad.

Intentaremos en la medida de lo posible asegurar nuestros ingresos a través de la fórmula de honorarios mensuales o anuales, es decir, establecer un precio fijo/mes o precio fijo/año que cobraremos a nuestros clientes en función del volumen estimado de trabajo.

Como sabemos que en algunos casos esto puede ser complicado de negociar, también podemos cobrar por cada campaña que realicemos.

Otra opción que no podemos desestimar es la de remunerarnos a través de un porcentaje a definir sobre la producción/medios.

Una vez estimada la cuenta de pérdidas y ganancias determinamos cuál es el coste/hora de nuestra agencia. El resultado es el coste/hora real más un 15% de beneficio industrial.

La fórmula que aplicaremos es la siguiente:

$\text{Coste/hora} = \text{costes totales de la agencia} / \text{número de horas trabajadas} \cdot (1+0,15)$

En el apartado del plan económico financiero detallamos los cálculos y el resultado final.

Independientemente de que nuestros clientes nos paguen a través de honorarios mensuales o anuales, honorarios por campaña o con porcentaje a definir, intentaremos establecer un fee de éxito para la agencia después del primer año de trabajo conjunto con nuestro cliente. Este fee de éxito se podrá establecer en base a criterios como:

- Cuota de mercado del anunciante:

Si nuestra empresa cliente tiene una cuota de mercado “x”, podemos establecer que si la supera en “y” puntos nos pagará un fee de éxito. En resumen, si gracias a nuestro trabajo aumenta su cuota de mercado, recibiremos una cantidad extra de remuneración

- Satisfacción del anunciante con nuestro trabajo:

Cuanto más satisfecho se encuentre nuestro cliente más alto será el fee de éxito.

- Proactividad de la agencia:

Nuestro cliente nos podrá pagar un fee de éxito si la agencia no se limita a responder a las peticiones concretas sino que está constantemente proponiendo nuevas iniciativas.

Para la elaboración del plan económico financiero no contemplaremos ninguna cantidad referida a fee de éxito. Únicamente consideramos honorarios mensuales/anuales y/o ingresos por cada campaña.

De todas formas, el detalle de los honorarios y todas las cifras referidas al precio de nuestros servicios se desarrollarán más adelante en el plan económico-financiero.

3.2.3 Promoción

Podríamos decir que esta es una de las acciones más importantes de nuestro plan de Marketing a la hora de la captación de nuevo negocio. El modo en el que promocionemos nuestro servicio va a ser clave para que resulte atractivo a nuestros potenciales clientes y decidan contratarnos a nosotros y no a una agencia de la competencia.

En primer lugar vamos a detallar una serie de componentes que resultan fundamentales para que nuestra empresa sea atractiva para potenciales clientes, y esos componentes se basan sobre todo en la imagen de la empresa. En este sentido trataremos elementos como son:

- El logo de la agencia
- Frase corporativa
- Tarjeta de visita
- Sitio web

En segundo lugar trataremos otras partes muy importantes para nuestra promoción que son:

- Un evento de presentación de la agencia.
- Publicidad en soportes especializados.
- Rueda de prensa a medios de comunicación.
- Presencia en redes sociales.

3.2.3.1 La imagen de nuestra empresa

Para una empresa, su imagen lo es casi todo. Su imagen muestra el estilo de la empresa, sus valores, su reputación incluso. Por algo es un elemento clave a la hora de poner en marcha el plan de Marketing. La imagen que creemos para nuestra agencia debe reflejar perfectamente lo que queremos transmitir a los clientes, y que tenga un impacto directo y visual, ya que, muchas veces las primeras impresiones son las que cuentan a la hora de elegir una agencia de publicidad u otra.

Vamos a crear detalladamente varios elementos de imagen de nuestra agencia, que trataremos de que expresen nuestra filosofía de trabajo y sobre todo, nuestro valor diferencial.

Estos elementos son: El logotipo de la agencia, su frase corporativa, una tarjeta de visita para conseguir clientes y por supuesto su página web.

a) Logo de la agencia

Es cierto que el logotipo de la agencia es algo fundamental a la hora de captar clientes ya que muestra la esencia de la empresa y proporciona a los potenciales clientes una primera impresión de lo que es la agencia.

En cualquier tipo de empresa el logotipo es algo muy importante, pero lo es más aún si se trata de una agencia de publicidad, porque en el diseño del logotipo, los potenciales clientes ya pueden observar si la agencia tiene una buena creatividad y dotes de diseño, plasmados precisamente en el diseño del logo en cuestión.

En un primer lugar estos son algunas de las ideas que tuve para el logotipo:

p r i m e r o s [...] p a s o s

Figura 18: Idea de Logo 1

primeros [...] PASOS

Figura 19: Idea de Logo 2

primeros [...] PASOS

Figura 20: Idea de Logo 3

PRIMEROS [...] pasos

Figura 21: Idea de Logo 4

PRIMEROS [...] PASOS

Figura 22: Idea de Logo 5

Primeros [...] Pasos

Figura 23: Idea de Logo 6

primeros [...] pasos

Figura 24: Idea de Logo 7

p r i m e r o s [...]
p a s o s

Figura 25: Idea de Logo 8

p r i m e r o s [...]
p a s o s

Figura 26: Idea de Logo 9

p r i m e r o s [...] p a s o s

Figura 27: Idea de Logo 10

Y finalmente acabé decantándome por este diseño en concreto:

p r i m e r o s [...] p a s o s

Figura 28: Logo de Primeros Pasos definitivo

Este diseño está pensado al detalle y todo lo que en él se muestra tiene un significado. Por ello proporciono un racional del logotipo para explicarlo en profundidad.

Racional del logotipo:

Para explicar el significado del logotipo profundizaré en el nombre, la tipografía, los colores y el símbolo:

- El nombre:

“Primeros Pasos” hace referencia a la primera fase de nuestras vidas. A la parte más importante de nuestra evolución y nuestro crecimiento. Es el momento en el que damos nuestros primeros pasos en todo: en alimentación, en movilidad, en nuestras relaciones con

nuestro entorno. Estos primeros pasos los damos con ayuda y con el apoyo de nuestra familia hasta el momento de nuestra independencia motriz.

El nombre de la agencia “Primeros Pasos” se identifica plenamente con esta fase de nuestra vida estableciendo una relación directa entre la publicidad que desarrollamos y el segmento a quien va dirigida: familias con bebés entre 0 y 3 años.

En segundo término “Primeros Pasos” significa caminar juntos con nuestros clientes en una relación de colaboración directa identificando, paso a paso y desde el primer momento, las necesidades de comunicación.

- La tipografía:

Gill Sans MT Condensed. Se trata de una tipografía sencilla, directa, sin serifa y a medio camino entre lo elegante y lo optimista. Se ha optado por hacer una doble separación entre letras, que simboliza los pasos a los que hace referencia el nombre, y a su vez dota al logotipo de un carácter amable. Este carácter amable se ve reforzado al utilizar minúsculas en vez de mayúsculas, lo cual le quita rigidez y dota además a logotipo de un concepto de flexibilidad y adaptación.

- Los colores:

El logotipo utiliza dos colores, el azul y el granate. El azul simboliza la dependencia del bebé en el primer año de su vida. Una dependencia con respecto a los alimentos, a la movilidad, a la percepción del entorno... En esta fase el bebé depende básica y directamente de los padres.

El granate es un color más cálido, vivo y pasional. Simboliza el inicio de la independencia en el segundo y tercer año de vida. Aquí el

bebé –ya niño o niña- camina por sí mismo, tiene un mayor control del entorno, toma alimentos sólidos de manera habitual y la dependencia respecto a sus padres cada vez es menor.

He optado por un azul oscuro, en lugar de un azul “cian”, y por un granate, en vez de un rojo “red”, con el fin de dotar al logotipo de un carácter más empresarial (Business to Business) ya que el negocio de la agencia de publicidad es claramente B2B.

- El símbolo:

Los corchetes y los tres puntos suspensivos simbolizan la transición que supone el paso de la dependencia a la independencia motriz. El primer punto suspensivo representa el primer año de vida. El segundo y tercer punto suspensivos simbolizan el segundo y tercer año respectivamente.

En un sentido puramente simbólico el corchete de apertura y el primer punto están representados en azul en referencia a la dependencia del bebé, mientras que los dos últimos puntos suspensivos y el corchete de cierre se representan en granate, al igual que la palabra “pasos” en referencia directa a la mayor independencia del niño o niña.

Además los tres puntos suspensivos significan continuación, que algo más va a suceder, que todo sigue.

El logotipo en su conjunto es un concepto sobre el “know how” de la agencia en esta etapa de la vida del ser humano y en los hábitos de consumo de familias con bebés entre los 0 y 3 años.

b) Frase corporativa

La frase corporativa también es clave para la captación de clientes, y, como dije anteriormente es aún mucho más importante cuando la empresa a la que representa es una agencia de publicidad, dejando a la vista la calidad de sus servicios.

Estas fueron unas frases que pensé en primera instancia:

- La publicidad paso a paso.
- Publicidad para el futuro.
- Publicidad con corazón.
- Publicidad pensada con la cabeza, ejecutada con el corazón.

Pero finalmente opté por esta frase, la cual creo que refleja perfectamente nuestra labor y el segmento de la población en el que somos especialistas:

“Publicidad para los pequeños grandes clientes”

Utilizaremos esta frase en eventos, tarjetas de visita u otros medios para dirigirnos a los clientes y así tratar de captarlos con más éxito.

c) Tarjeta de visita

La tarjeta de visita será un elemento de captación de clientes cuando podamos asistir a algún tipo de evento donde se encuentren nuestros potenciales clientes.

Mediante un diseño original y que exprese nuestro valor diferencial y nuestro método de trabajo, la tarjeta de visita podrá ayudarnos a conseguir más notoriedad y de ese modo más volumen de negocio.

Aquí muestro un diseño de una posible tarjeta de visita:



Figura 29: Tarjeta de visita

d) Sitio Web

La página web de una empresa es, en muchos casos, el escaparate de sus posibles clientes a la hora de elegirla. Debe tener toda la información necesaria que pueda querer consultar un potencial cliente, y estar bien ordenada, estructurada, y que sea de fácil acceso.

Los elementos primordiales de los que constará nuestra página web son:

- **Inicio:** Animación del logotipo. Vídeo de presentación de agencia. Introducción de los valores de la agencia.

- **Sobre la agencia:** Filosofía de la agencia. Metodología de trabajo. Herramientas de análisis e investigación.
- **Clientes:** Relación de logotipos de las marcas que trabajan con la agencia.
- **Reel y trabajos:** Showroom de los diferentes trabajos realizados por la agencia y de la bobina audiovisual.
- **Equipo:** Relación de los profesionales que integran la agencia.
- **Noticias:** Noticias relacionadas con la agencia.
- **Contacto:** Dirección, teléfono, email, página de Facebook, página de LinkedIn, Twitter, Instagram.

3.2.3.2 Evento de presentación

Uno de los puntos más importantes para la promoción de la agencia “Primeros Pasos” es un evento de presentación que haremos a las empresas que serán nuestros potenciales clientes. Este evento es una iniciativa fundamental a la hora de captar clientes ya que se trata de una manera personal de llegar a nuestros posibles clientes y transmitirles nuestra propuesta de valor de una manera clara y que cale en ellos para que quieran disponer de nuestros servicios.

Vamos a realizar una serie de pasos para la correcta definición del evento. Estos pasos son:

- 1) Creación de una base de datos de clientes potenciales.
- 2) Acción de Marketing directo a clientes potenciales con invitación personal para asistir al evento.

- 3) El evento, orden y escaleta.
- 4) Seguimiento de la satisfacción.

a) Base de datos de clientes potenciales

Crearemos una base de datos que incluirá a todas aquellas empresas nacionales y multinacionales que comercialicen productos y/o servicios para bebés, cuya edad está comprendida entre 0 y 3 años, dirigidos a mujeres embarazadas y a mamás –y familias-.

Segmentaremos dicha base de datos bajo los siguientes parámetros:

- Segmento 1: Empresas que comercialicen productos y/o servicios dirigidos a familias con bebés entre 0 y 1 año.
- Segmento 2: Empresas que comercialicen productos y/o servicios dirigidos a familias con bebés de 1 a 3 años.

b) Acción de marketing directo

Es importante dirigirse a las empresas potenciales clientes de una manera personalizada para que sientan que en nuestra agencia las relaciones con nuestro cliente son absolutamente cruciales.

Tomando como referencia la base de datos de clientes potenciales realizaremos 2 envíos diferenciados de Marketing directo –mailings-. El objetivo principal de estos envíos es que el potencial cliente sienta que podrá confiar en nuestra agencia para ser su partner para optimizar sus acciones de comunicación y de posicionamiento de marca.

- Envío de Marketing directo 1: Dirigido a empresas que comercialicen productos y/o servicios dirigidos a familias con bebés entre 0 y 1 año, con una invitación personal, y una carta personalizada.
- Envío de Marketing directo 2: Dirigido a empresas que comercialicen productos y/o servicios dirigidos a familias con bebés entre 1 y 3 años, con una invitación personal, y una carta personalizada.

La invitación para asistir al evento será la misma en ambos casos pero como pone arriba, la carta será personalizada según el segmento que hemos hecho de las empresas.

Esta será la invitación que enviaremos a ambos grupos:



Figura 30: Invitación al evento de presentación

Esta será la carta incluida en el envío de Marketing directo 1:

Estimado/a (nombre del destinatario):

Como director de Marketing y comunicación de (Nombre de la empresa), usted conoce la importancia de colaborar con empresas que, además de conocer el producto que su compañía comercializa, conozcan también a sus clientes, sus hábitos de consumo y motivaciones de compra.

Es por esto que en nuestra agencia de publicidad Primeros Pasos usted encontrará el partner ideal para ayudarle en la elaboración de su plan de Marketing y para desarrollar sus acciones de comunicación.

En Primeros Pasos somos especialistas en el segmento de recién nacidos, entendemos las exigencias de los futuros padres y madres, comprendemos las necesidades de los bebés hasta que cumplen el primer año de edad, conocemos las motivaciones de compra de las familias y sus hábitos de consumo y sabemos lo que necesitan en cada momento para sus bebés hasta los 12 meses.

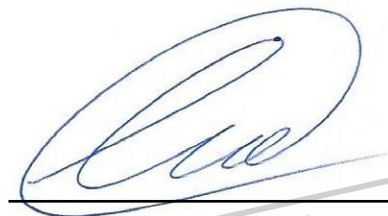
Todos estos conocimientos están sustentados en sofisticadas herramientas de investigación que queremos poner a su servicio y compartir con usted para optimizar sus campañas de Marketing y comunicación.

Es por esto que me complace invitarle al evento de presentación de nuestra agencia Primeros Pasos que tendrá lugar el próximo (fecha y hora del evento) en el hotel (Nombre del hotel).

Para mí sería un privilegio contar con usted entre los asistentes al evento.

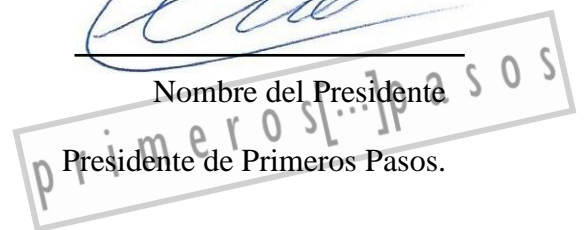
En espera de poder verle muy pronto y hablar personalmente con usted, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial y afectuoso saludo.

Atentamente,



Nombre del Presidente

Presidente de Primeros Pasos.



Esta será la carta incluida en el envío de Marketing directo 2:

Estimado/a (nombre del destinatario):

Como director de Marketing y comunicación de (Nombre de la empresa), usted conoce la importancia de colaborar con empresas que, además de conocer el producto que su compañía comercializa, conozcan también a sus clientes, sus hábitos de consumo y motivaciones de compra.

Es por esto que en nuestra agencia de publicidad Primeros Pasos usted encontrará el partner ideal para ayudarle en la elaboración de su plan de Marketing y para desarrollar sus acciones de comunicación.

En Primeros Pasos somos especialistas en el segmento de familias con hijos entre 1 y 3 años, entendemos sus necesidades, conocemos las motivaciones de compra y sus hábitos de consumo y sabemos lo que necesitan en cada momento las familias para sus hijos.

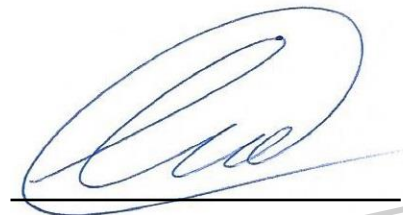
Todos estos conocimientos están sustentados en sofisticadas herramientas de investigación que queremos poner a su servicio y compartir con usted para optimizar sus campañas de Marketing y comunicación.

Es por esto que me complace invitarle al evento de presentación de nuestra agencia Primeros Pasos que tendrá lugar el próximo (fecha y hora del evento) en el hotel (Nombre del hotel).

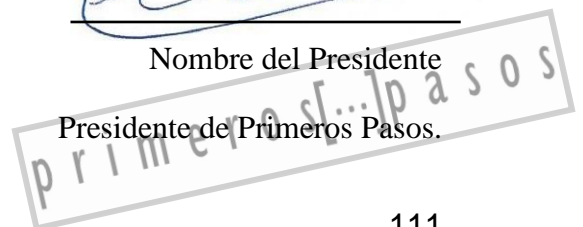
Para mí sería un privilegio contar con usted entre los asistentes al evento.

En espera de poder verle muy pronto y hablar personalmente con usted, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial y afectuoso saludo.

Atentamente,



Nombre del Presidente
Presidente de Primeros Pasos.



Finalizaremos con una acción de Telemarketing –seguimiento telefónico- para confirmación de los asistentes al evento.

c) El evento, orden y escaleta

El evento lo organizaremos en un hotel situado en Madrid, el cual vamos a decidir a continuación. Una vez decidido el hotel donde tendrá lugar, procedemos a realizar la escaleta:

- **12:00 h: Recepción.**

Personal de la agencia recepcionará a los invitados y les entregará un pack de bienvenida consistente en el libro “Primeros Pasos y los valores de comunicación”, un Pen Drive con una presentación específica de la agencia y un bolígrafo láser para presentaciones.

- **12:15 h: Vídeo institucional presentación de la agencia Primeros Pasos.**

Vídeo promocional que incorpora la metodología de trabajo de Primeros Pasos, su know how en el segmento de bebés de 0 a 3 años y una presentación del equipo de profesionales que forman la agencia.

- **12:30 h: Presentación de la agencia Primeros Pasos e introducción a la publicidad para el segmento de bebés de 0 a 3 años por parte del CEO.**

El CEO dará la bienvenida, ahondará en los valores y en el posicionamiento de la agencia y presentará los objetivos a corto y medio plazo.

- **13:00 h: Presentación de las herramientas de investigación de la agencia por parte del director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica.**

El máximo responsable del departamento de cuentas de la agencia hará una exposición sobre las herramientas de análisis e investigación y cómo éstas ayudarán a los clientes a optimizar sus resultados de Marketing y comunicación.

- **13:30 h: Cóctel.**

Se dará un cóctel a todos los invitados en los que el CEO y su equipo de directivos se encargarán de hacer labores de relaciones públicas para la captación de negocio.

- **14:00 h: Despedida.**

A las 14:00 h se da por clausurado el evento de presentación de la agencia de publicidad Primeros Pasos.

d) Seguimiento de la satisfacción

Pasado un tiempo razonable después razonable (3 días aproximadamente) procederemos a contactar con todos los asistentes al evento para hacerles un seguimiento y conseguir presentaciones personales que lleven a la consecución del cliente.

Este contacto lo harán directamente El CEO y el equipo de directivos.

3.2.3.3 Publicidad en soportes especializados

Realizaremos un plan de medios en los medios de comunicación que cada día/semana consumen los anunciantes.

Haremos una campaña en formato página en las revistas impresas donde daremos a conocer el nombre de nuestra agencia, el posicionamiento de la misma y las vías de contacto con nosotros.

Contrataremos un número de inserciones suficiente para garantizar que los anunciantes vean nuestro anuncio.

A continuación apuntamos algunas de las revistas en las que contrataremos publicidad para nuestra agencia:

- Anuncios
- Control
- IP Mark
- MK Marketing+Ventas
- El Periódico de la Publicidad
- El Publicista
- Interactiva

También apuntamos a continuación medios de comunicación digitales donde estaremos presentes con un banner/patrocinio de noticia:

- Anuncios.com
- Controlpublicidad.com
- Interactivadigital.com
- Marketingdirecto.com
- Ipmark.com
- Programapublicidad.com

- Elpublicista.es
- Marketingnews.es

Estableceremos dos oleadas de campaña al año destinando más inversión coincidiendo con el momento de lanzamiento de la agencia y una segunda oleada como recuerdo de la misma.

3.2.3.4 Rueda de prensa a medios de comunicación

Cuando se lanza una compañía es muy importante contar con el apoyo de los medios de comunicación sectoriales a fin de generar vínculos con ellos y generar noticias que van a repercutir positivamente en nuestro lanzamiento.

Estos son los pasos que seguiremos a la hora de la rueda de prensa:

- Convocaremos a los periodistas del sector publicitario a un desayuno en las oficinas de nuestra agencia.
- Conoceremos de modo personal a los periodistas del sector, explicarles nuestras fortalezas y conseguir que hablen de nosotros en los medios en los que trabajan.
- Prepararemos un dossier de prensa en el que incluiremos nuestro logotipo así como una foto de los responsables de la agencia para que tengan material visual acompañando las noticias que generen.
- Ofreceremos al término de la rueda de prensa un desayuno según el segmento en el que somos especialistas (bebés).

3.2.3.5 Presencia en redes sociales

Aunque nuestra agencia es un negocio B2B (Business to Business) no podemos ser ajenos a que los profesionales que contratan agencias tienen hábitos digitales de consulta e interactividad. Es por eso que es fundamental que nuestra agencia tenga presencia en redes sociales. Las redes sociales además nos permiten lanzar mensajes de modo inmediato, publicar noticias relevantes de nuestro sector y pueden generar viralidad a nuestro mensaje.

Crearemos perfiles en las redes sociales más relevantes a día de hoy:

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Instagram

3.2.4 Place (puntos de venta, distribución)

Como nuestra agencia es B2B y además lo que vendemos son ideas, no productos, no aplica punto de venta ni canal de distribución alguno.

Como somos una empresa de servicios siempre estaremos disponibles a través del teléfono/móvil, correo electrónico, web y redes sociales.

De ese modo nuestros clientes podrán contactar con nosotros si desean contratar nuestros servicios.

3.3 Relaciones con el cliente

El personal de la agencia que se encargará de una manera más directa de las relaciones con nuestros clientes será el comité de dirección, el cual detallaremos en el capítulo de Recursos Humanos.

El comité de dirección de la agencia desempeña un papel fundamental en las relaciones con el cliente. Si bien el día a día del trabajo es desempeñado por el staff de la agencia, es fundamental que el CEO y los directores generales de la agencia interlocuten al más alto nivel con los profesionales del anunciante.

El CEO de la agencia junto con alguno de los directores generales se reunirá para un almuerzo/desayuno con el anunciante al menos dos veces por año fuera de la agencia. En este entorno informal, se establecen conversaciones personales, confidencias y se generan relaciones de confianza que contribuyen a consolidar la relación cliente-agencia.

Cuando empezamos a trabajar con una empresa cliente invitamos a las personas del departamento de Marketing de nuestro cliente que van a llevar el día a día con nosotros a que pasen una semana trabajando en nuestra agencia. Esto nos va a permitir que entiendan cómo trabajamos, que conozcan de modo personal a todos los empleados de nuestra agencia y a que experimenten que somos una extensión de ellos.

También les proponemos que nosotros como agencia podamos estar varios días trabajando en sus oficinas con el objetivo de empaparnos de su negocio, ver cuáles son sus dinámicas y de este modo trabajar en perfecta armonía.

Lo que pretendemos es establecer una sólida relación cliente-agencia donde sientan que nosotros somos parte de su equipo y que ellos son parte del nuestro.

Podríamos hacer una analogía con las consultoras. Nosotros ofrecemos a nuestros clientes un asesoramiento como expertos en el segmento de clientes al que van dirigidos sus productos y les ofrecemos información y know how de primera mano para conseguir de manera óptima sus objetivos de comunicación. De nuevo esto ayuda a forjar una sólida relación con nuestros clientes, consiguiendo así que estén satisfechos con nuestros servicios y que nos sean fieles.

A continuación mostramos el contrato tipo publicado por la **AEACP** (Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria) que regula los términos de colaboración entre Anunciante y Agencia. En él se detallan varios aspectos entre los que se encuentra cómo va a ser la relación de la agencia con sus clientes.

CONTRATO TIPO

En, a.....de.....de.....

REUNIDOS

De una parte, D....., en nombre y representación de, en su calidad de, con CIF nº....., domiciliada en, denominado en lo sucesivo "El Anunciante".

Y de otra parte, D....., en nombre y representación de, en su calidad de, con CIF nº....., domiciliada en, denominada en lo sucesivo "La Agencia".

EXPONEN

I.- Que (el anunciante) es una empresa cuyo objeto social consiste en la

.....

II.- Que (la agencia) es una agencia de publicidad que se dedica profesionalmente y por cuenta de terceros a crear, proyectar, ejecutar y/o distribuir campañas publicitarias para cualquier medio de difusión.

III.- Que estando interesado el Anunciante en contratar los servicios profesionales propios de la actividad de la Agencia y ésta última en prestarlos, ambas partes han llegado al acuerdo de colaborar recíprocamente en este ámbito, lo que llevan a efecto por el presente contrato de publicidad y de acuerdo con las siguientes:

ESTIPULACIONES

DEFINICIONES

A los efectos del presente contrato, los siguientes términos tendrán el significado que se especifica a continuación:

Briefing: Es el documento elaborado por el Anunciante en el que se establecen los criterios básicos que deben ser considerados por la Agencia en la creación de la campaña.

Campaña: Es el conjunto de las diferentes piezas o material publicitario creado y/o realizado por la Agencia, con un mismo eje creativo o denominador común.

Cuenta: Es el conjunto de recursos humanos y materiales asignado por la Agencia a la prestación de los servicios relacionados con el objeto del presente contrato.

Derechos de Propiedad Intelectual e Industrial: Son los derechos de explotación derivados de la Propiedad Intelectual y la Propiedad Industrial, de que puedan ser objeto las creaciones publicitarias en sus más amplios términos según los originales y material publicitario desarrollado para la campaña.

Instrucciones: Son las directrices que el Anunciante debe dirigir a la Agencia sobre aspectos concretos de la contratación publicitaria.

Material publicitario: Son las obras audiovisuales y gráficas, así como todas las partes componentes de las mismas que constituyen los mensajes publicitarios de las campañas difundidas a través de cualquier medio y soporte considerados convencionales.

Medios de difusión: Son los medios de comunicación social o de publicidad en cuyos espacios o tiempos debe difundirse la campaña.

Original: Es el primer resultado publicitario de la actividad de la Agencia y del que se toma referencia para realizar sucesivas adaptaciones y/o copias.

1. Objeto

La Agencia se compromete a actuar mientras dure este acuerdo, como Agencia de Publicidad del Anunciante y encargarse de la publicidad en España de los siguientes productos o servicios....., en las condiciones especificadas en el presente contrato.

2. Servicios de la Agencia

La Agencia prestará al Anunciante, previa petición de éste, todos o alguno de los siguientes servicios:

- Colaboración con el Anunciante, en la elaboración de investigaciones del mercado, del producto o servicio y recomendación de los institutos idóneos para realizar dichas investigaciones.*
- Colaboración en el desarrollo de estrategias de marketing.*
- Elaboración y desarrollo de la estrategia creativa.*

- *Creación del concepto y expresión publicitaria, que recogerá en una propuesta que será discutida con el Anunciante y presentará al Anunciante los diferentes bocetos, storyboards, etc. hasta lograr su aprobación.*
- *Supervisión de la realización del distinto material publicitario siguiendo las instrucciones que a tal efecto le imparta el Anunciante, directamente o a través de un tercero, que presentará al Cliente para su aprobación, previamente a su difusión.*
- *Análisis del mercado y de la competencia.*
- *Realizar y proponer al Anunciante una planificación estratégica de medios.*
- *Negociación y compra de espacios y/o tiempos en los medios, ya sea directamente o a través de una Central de Planificación y Compra de Medios, en función de los análisis y planificaciones.*
- *Plan de Medios de la campaña publicitaria y su correspondiente presupuesto para su revisión y aceptación por el Anunciante.*
- *Verificación de las inserciones y emisiones.*

NOTA.- Actividades como contratos de patrocinio, participación de la marca o los productos de la marca en eventos, programas especiales, concursos, variedades, etc. no requieren de una especial labor creativa pero sí un trabajo específico cuya remuneración deberá ser distinta de la propia que como Agencia se perciba y se pactará en cada caso.

3. Exclusividad

La Agencia se compromete, durante la vigencia del presente contrato a no realizar ninguna de las tareas publicitarias objeto del presente contrato, en relación a productos o servicios directamente competidores del producto o servicio. A los solos efectos de este contrato se entenderá como competidores directos aquellos productos que estén comprendidos dentro de la categoría de

*El Anunciante se compromete durante la vigencia del presente contrato,
a no
contratar con ninguna otra Agencia de Publicidad, servicios publicitarios con
respecto al producto o servicio.....*

4. Derechos de propiedad intelectual e industrial

Se pueden reflejar en el contrato uno de los dos puntos de vista siguientes:

Punto de vista Anunciante:

La Agencia cede en exclusiva al Anunciante, con carácter ilimitado temporal y espacialmente los derechos de explotación del material publicitario creado por ella.

En el supuesto de que la Agencia encargue a un tercero, la creación y/o realización del material publicitario, la Agencia procederá a la contratación de este tercero, siguiendo las instrucciones del Anunciante contenidas en el punto 5. y obtendrá necesariamente, la cesión de los derechos de propiedad intelectual e industrial.

Asimismo, los derechos de imagen y de utilización de obras preexistentes protegidas por la Propiedad Intelectual o Industrial, se negociarán expresamente por cuenta del Anunciante y por la Agencia en cada caso, informando previamente al Anunciante de su importe económico y condiciones, con el fin de que este último pueda decidir si adquirirlos y, en su caso, las condiciones de explotación.

Punto de vista Agencia:

La Agencia cede en exclusiva durante la vigencia del presente contrato y para el territorio de España, los derechos de explotación del material publicitario, por ella creado.

En el supuesto de que la Agencia encargue a un tercero, la creación y/o realización del material publicitario, la Agencia procederá a la contratación de este tercero, siguiendo las instrucciones del Anunciante y obtendrá si fuera necesario, la cesión de los derechos de propiedad intelectual e industrial, en los términos que sean acordados entre el Anunciante y la Agencia.

La publicidad que se difunda fuera de España durante la vigencia del contrato, como la que se difunda en España y fuera de ella, en fechas sucesivas a la resolución del contrato, cuando el material publicitario hubiese sido creado y/o realizado por la Agencia, le dará derecho a la Agencia a una retribución. Retribución que en ningún caso, será inferior a un tercio del valor de los honorarios, calculados según las disposiciones del presente acuerdo. El Anunciante se obliga a realizar todas las actuaciones necesarias y facilitar a la Agencia los datos sobre inversiones y otros que aquella le requiera, para poder cuantificar el importe de sus honorarios.

Asimismo, los derechos de imagen y de utilización de obras preexistentes protegidas por la Propiedad Intelectual o Industrial, se negociarán expresamente por cuenta del Anunciante y por la Agencia en cada caso, informando previamente al Anunciante de su importe económico y condiciones, con el fin de que este último pueda decidir si adquirirlos y, en su caso, las condiciones de explotación.

5. Contratación con terceros

La Agencia se obliga a cumplir por sí misma las obligaciones establecidas en el presente contrato. No obstante, podrá la Agencia encargar la realización de determinadas tareas de producción o ejecución a un tercero. En este caso, y con carácter previo a la conclusión del correspondiente contrato entre la Agencia y el tercero, la Agencia deberá solicitar del Anunciante los términos y condiciones en que desea obtener la correspondiente cesión de derechos. Con

posterioridad y en base a las instrucciones que demandará al Anunciante y que éste se obliga a cursarle, procederá a contratar al tercero en las condiciones acordadas.

La Agencia presentará al Anunciante, con antelación suficiente, tres presupuestos de proveedores diferentes para cada uno de los trabajos que se le soliciten, salvo acuerdo específico en contrario, indicando razonadamente cuál es su propuesta y justificando la ausencia de más de una propuesta en los casos en los que no sea posible obtenerlas.

6. Remuneración

Por la prestación de los Servicios que se detallan en la Estipulación Segunda,

El Anunciante abonará a la Agencia los siguientes importes en función de la aplicación de una u otra fórmula de pago:

6.A. Comisión

- El coste, más una comisión del % sobre los trabajos de producción, incluyendo sin limitaciones, artes finales, fotografías, película publicitaria, obras audiovisuales, display, etc.*
- El coste, más una comisión del %, sobre el coste neto de los medios contratados por cuenta del cliente. Por coste neto se entiende el resultado de deducir del importe bruto, el descuento que aplica el medio a la Agencia de Publicidad o a la Central de Compra por el hecho de serlo y cualquier otro descuento que sea aplicado en factura por la contratación concreta del servicio facturado.*
- El rappel obtenido en relación con la contratación de espacios y tiempos en Los diferentes medios o soportes, será devuelto al Anunciante, tras la efectiva percepción de los mismos. Dentro del primer cuatrimestre de cada año natural, la Agencia comunicará por escrito al Anunciante el montante del rappel convenientemente desglosados por medios y soportes, vigentes para el año en curso.*

6.B. Honorarios

La Agencia facturará al Anunciante, unos honorarios fijos anuales de euros, distribuidos en doce mensualidades de, en concepto de servicios de Agencia.

Todos los honorarios serán objeto de revisión cada día 1 de Enero de cada año. En caso de desacuerdo entre las partes operará de manera automática la actualización de los mismos aplicando el incremento que experimente el Índice de Precios al Consumo (referido al conjunto nacional) publicado por el Instituto Nacional de Estadística u organismo que lo sustituya. A tal efecto se comparará al término de cada anualidad, el IPC entonces publicado por el citado Instituto, con el correspondiente a la misma fecha del año precedente y el porcentaje de incremento resultante se aplicará a la mencionada base mínima. En caso de que al tiempo de la revisión no se hubiera publicado el definitivo IPC, se aplicará el índice provisional que fija el Instituto Nacional de Estadística y una vez conocido el definitivo, se realizarán los correspondientes ajustes.

7. Facturación

La Agencia facturará al Anunciante, y ésta efectuará los pagos, de acuerdo con lo que se estipula a continuación:

A.1. La producción del material y la comisión de la Agencia, sobre dicha producción, serán facturados los días (El anunciante y la agencia determinarán en cada caso los días de facturación).

A.2. En el caso de la facturación relacionada con la reserva y compra de espacios y tiempos en los medios, se emitirá por quincenas vencidas, tras la efectiva emisión o inserción en los mismos, junto con la comisión pactada.

Para que se hagan efectivas las emisiones en el medio televisión y de acuerdo con las condiciones generales de contratación de dicho medio, el Anunciante deberá presentar un aval bancario ante la cadena de televisión correspondiente, que entregará a la Agencia.

A.3. Cuando se trate de producciones cinematográficas, audiovisuales y/o fotografías, la Agencia facturará al Anunciante el primer 50% a la aprobación del presupuesto y el restante 50% a la aprobación de la copia cero.

A.4. La Agencia podrá proceder a la facturación anticipada y parcial de otros gastos de producción, cuando hubieren transcurrido más de tres meses desde el inicio de la misma, o cuando el proveedor solicite justificada y excepcionalmente anticipo de pago.

B.1. Los honorarios fijos mensuales serán facturados el primer día de cada mes, y de acuerdo con la estipulación 6 B.

8. Pago

1. Todas las facturas serán pagaderas, salvo acuerdo específico en contrario, dentro de los 30 días siguientes a su fecha de recepción excepto en caso de las facturas correspondientes al medio televisión, que serán pagaderas de acuerdo con las condiciones generales de cada una de las cadenas.

2. Cuando se trate de producciones cinematográficas, audiovisuales y/o fotografías, el Anunciante pagará el primer 50% a la aprobación del presupuesto y el restante 50% a la aprobación de la copia cero.

3. En ningún caso, cualquier acción que lleve a cabo la Agencia podrá comportar un coste financiero para la Agencia.

4. Cuando se trate de emisiones o inserciones, la Agencia se compromete a remitir al Anunciante, con la máxima celeridad posible los comprobantes asociados.

La falta de disponibilidad de los mismos dentro de los 30 días de la fecha de recepción de las facturas correspondientes no será causa de impago de las mismas. No obstante, si transcurridos dos meses desde dicha fecha de emisión, la Agencia no hubiese aportado los comprobantes, el Anunciante podrá exigir de la Agencia el abono del coste más la comisión de Agencia de las emisiones o inserciones sin justificante.

9. Impuestos

El IVA deberá aparecer reflejado en las facturas de la Agencia en el sitio oportuno y el tipo legal del momento.

El presente contrato está sujeto a las normas impositivas del estado Español y a las variaciones que el Ministerio de Hacienda u otras entidades pudieran establecer sobre tipos o conceptos impositivos.

10. Confidencialidad

La Agencia se compromete a mantener en secreto todos los datos concernientes a la publicidad y se abstendrá de utilizar para fines distintos de los expresamente pactados, cualquier información que el Anunciante le pueda facilitar a efectos del cumplimiento del presente contrato.

El deber de confidencialidad desaparecerá en aquellos supuestos en los que la información en cuestión haya devenido del dominio público. La Agencia adoptará cuantas medidas sean precisas a fin de que los terceros no puedan acceder a la información confidencial facilitada por el Anunciante.

El Anunciante se compromete a considerar como documentación confidencial, todos aquellos materiales que reflejen las propuestas de ideas, creaciones y planes de campañas publicitarias que le presente la Agencia y que aquel rechace, y en consecuencia no podrá hacer ningún uso por sí mismo o por parte de terceros de dicha documentación y asimismo, deberá adoptar cuantas medidas sean precisas a fin de que terceros no puedan acceder a dicha documentación creada y desarrollada por la Agencia.

11. Modificaciones y anulaciones

El Anunciante se reserva el derecho de cambiar, suspender, reducir o aumentar sus planes, o programas publicitarios, incluso los que se estén ejecutando. En este caso, la Agencia tomará todas las medidas necesarias para que ello implique los menores costes posibles. En todo caso, el Anunciante abonará los costes que haya asumido la Agencia, tanto los internos como los asumidos con proveedores externos o con los medios.

12. Informes de contacto

La Agencia procederá a la elaboración de los informes y reportes necesarios, con el objetivo de mantener constantemente informado al Anunciante de las actividades, negociaciones y trabajos en curso, así como de las actas de las reuniones celebradas. Dichos informes, reportes o actas se considerarán válidos si el Anunciante no los contradice en un plazo razonable de tiempo.

13. Presupuestos

Todo trabajo, encargo o desarrollo que genere un gasto para el Anunciante, deberá ser objeto de un presupuesto previo, de tal forma que no se asuma ningún compromiso de gasto, por parte de la Agencia, sin la autorización del cliente.

14. Cooperación

El Anunciante facilitará a la Agencia unos briefings claros y se encargará de que toda la información que le facilita a la Agencia, acerca de las características, contenidos y beneficios de sus productos sea veraz, para así adecuar la publicidad a las disposiciones legales.

15. Custodia del material y documentación

La Agencia se hará cargo de los materiales que el Anunciante le confíe. La Agencia, una vez finalizada la vigencia del presente contrato, procederá a la devolución al Anunciante del material y documentación que éste le hubiera entregado durante la relación contractual.

Asimismo, la Agencia hará entrega al Anunciante de los contratos que hubiera firmado con terceros, que directa o indirectamente, hubieran tenido su origen en el presente contrato, y se obliga a firmar cuantos documentos sean necesarios para permitir la subrogación del Anunciante o del tercero por ella designado, en cuantos contratos, derechos y obligaciones se encontraran vigentes a la terminación de la relación contractual.

16. Incumplimiento

Será derecho de cualquiera de las partes, resolver el presente contrato en cualquier momento y sin necesidad de aviso previo, en caso de que la parte contraria incumpla cualquiera de las obligaciones establecidas en el mismo, siendo esenciales todas y cada una de las cláusulas del mismo.

17. Responsabilidad

La Agencia se compromete a vigilar que ningún trabajo entregado con arreglo al presente contrato infrinja los derechos de terceros en particular los de autor y los derechos a la propia imagen o las leyes en vigor.

18. Carácter personal del contrato

En virtud del carácter personal del presente acuerdo, ambas partes se comprometen a informarse inmediatamente de todos los cambios que se produzcan en sus accionariados (fusiones, absorciones, etc.) que implique perjuicio o menoscabo de alguna de las obligaciones nacidas del presente contrato, especialmente si dichos cambios tienen relación con personas o empresas competidoras de cualquiera de las partes.

19. Auditoría

La Agencia reconoce derecho al Anunciante para examinar en sus locales, por medio de auditores propios de la organización del Anunciante y/o externos, la documentación que permita verificar el cumplimiento de las obligaciones definidas en el presente contrato. A tal fin, la Agencia pondrá a disposición de los auditores la información y documentación que pudiera contribuir a la verificación de las mencionadas obligaciones.

La Agencia no tendrá obligación de facilitar a los auditores del Anunciante, la documentación que pudiera vulnerar su obligación de confidencialidad para con otros anunciantes.

20. Duración y extinción del contrato

El presente contrato entrará en vigor el día de de y se prolongará durante un plazo mínimo de doce meses. El Anunciante podrá rescindir el presente contrato durante los doce primeros

meses, pero vendrá en la obligación de abonar a la Agencia los honorarios pactados en el presente contrato.

Transcurrido este plazo (de un año) el contrato se entenderá renovado automáticamente por periodos iguales, de no mediar un preaviso en sentido contrario, remitido de forma fehaciente con noventa (90) días de antelación al vencimiento, a instancia de la parte que desee dar el mismo por rescindido.

Durante el periodo de preaviso, se mantendrán en su totalidad, las obligaciones de ambas partes.

21. Efectos de la resolución

Terminado el periodo de preaviso, la resolución del contrato, producirá todos sus efectos, obligándose las partes al pago de todas las cantidades pendientes derivadas del contrato y de su vigencia.

22. Jurisdicción

Las partes intervinientes renuncian expresamente a cualquier fuero que pudiera corresponderles, sometiéndose voluntariamente a la competencia de los Juzgados y Tribunales de

En cumplimiento de lo acordado, ambas partes firman por duplicado y a un solo efecto, el presente contrato en la fecha y lugar que consta en el encabezamiento.

El Anunciante

La Agencia

CAPÍTULO 4:

PLAN DE

OPERACIONES

4. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones es probablemente uno de los puntos más importantes a tratar en nuestro plan de negocio. En él, detallaremos todos los procesos que suceden desde que tenemos la idea de nuestra empresa hasta que la materializamos y conseguimos dar servicio a nuestros clientes.

Los puntos que trataremos en nuestro plan de operaciones son los siguientes:

- El Estudio “Primeros Pasos”, que será la parte fundamental ya que se trata de nuestro valor diferencial y nuestra ventaja competitiva.
- Emplazamiento.
- Planificación de la implantación de la empresa.
- Recursos necesarios.
- Gestión de la calidad.
- Plan de prevención de riesgos.
- Proveedores.
- Plan de contingencias.

4.1 Ventaja competitiva y valor diferencial: El Estudio Primeros Pasos

La agencia primeros pasos posee un valor diferencial con respecto a la competencia: el Estudio Primeros Pasos. Se trata de una herramienta de captación de nuevo negocio que proporciona una ventaja exclusiva y un discurso único ayudando así al posicionamiento de la agencia en el mercado.

El “Estudio Primeros Pasos” es un informe/análisis actualizado bianual y que incorpora los hábitos de consumo de las familias con respecto a sus hijos de 0 a 3 años. Este completo estudio toma como referencia la metodología del panel “Nielsen” y está segmentado de la siguiente manera:

- Bases de datos de madres/padres inmigrantes con hijos de entre 0 y 3 años:
 - Segmento de bajo poder adquisitivo con salario por familia de hasta 1500€/mes brutos.
 - Segmento de poder adquisitivo medio con salario por familia de 1500€/mes hasta 3500€/mes brutos.
 - Segmento de alto poder adquisitivo a partir de 3500€/mes brutos.
- Bases de datos de madres/padres españoles hasta los 35 años de edad con hijos de entre 0 y 3 años:
 - Segmento de bajo poder adquisitivo con salario por familia de hasta 1500€/mes brutos.
 - Segmento de poder adquisitivo medio con salario por familia de 1500€/mes hasta 3500€/mes brutos.
 - Segmento de alto poder adquisitivo a partir de 3500€/mes brutos.
- Bases de datos de madres/padres españoles a partir de 35 años de edad con hijos de entre 0 y 3 años:
 - Segmento de bajo poder adquisitivo con salario por familia de hasta 1500€/mes brutos.
 - Segmento de poder adquisitivo medio con salario por familia de 1500€/mes hasta 3500€/mes brutos.
 - Segmento de alto poder adquisitivo a partir de 3500€/mes brutos.

Metodología:

- Captación de la base de datos: Para conseguir los datos de mujeres embarazadas y/o familias con hijos de 0 a 3 años hemos llegado a un acuerdo con la AEFI (Asociación Española de Farmacéuticos de la Industria) para colocar folletos “take one” en las farmacias de toda España que, a través de una oferta con un sorteo, incentive la captación de datos de mujeres embarazadas y/o familias con hijos de 0 a 3 años rellenando un sencillo cuestionario. Asimismo llegaremos a un acuerdo con aquellos hospitales públicos y privados que dispongan de consultas de ginecología, pediatría y de áreas de maternidad donde se pondrán a disposición de las mujeres embarazadas y/o recientes madres estos folletos. El folleto y la publicidad irán enfocadas directamente a embarazadas y familias con hijos hasta 3 años. Por ejemplo: “Si estás embarazada o tienes hijos de hasta 3 años, esto te interesa...”. El cuestionario del folleto contendrá los siguientes datos:
 - Datos personales.
 - Número de hijos.
 - Edad de los hijos.
 - ¿Está embarazada? En caso afirmativo indique de cuánto tiempo.
 - ¿Estaría interesado en participar en un programa de hábitos de consumo en el que obtendrá un 10% de descuento en todas las compras relacionadas con el bebé y la mamá?

El incentivo para que participen en el cuestionario semestral será un 10% de descuento en todos los artículos relacionados con el BEBÉ Y LA MAMÁ adquiridos en unos grandes almacenes con los que previamente hemos llegado a un acuerdo. A la agencia le interesa este acuerdo porque se ahorra el coste del incentivo y a los grandes almacenes le interesa porque ganan un gran número de tráfico de clientes.

Todas aquellas personas que hayan respondido afirmativamente a la pregunta “¿Estaría interesado en participar en un programa de hábitos de

consumo en el que obtendrá un 10% de descuento en todas las compras relacionadas con el bebés y la mamá?” pasarán a formar parte del “Estudio Primeros Pasos”. Con todos los datos obtenidos se procederá a crear la base de datos con las segmentaciones, según hemos explicado anteriormente.

El cuestionario bianual de hábitos de consumo se realizará online a través de una página web diseñada a tal efecto por el personal de la agencia.

Preguntas tipo del cuestionario en función del segmento al que corresponda:

- BLOQUE 1
 - ¿Qué marcas de pañales utilizas?
 - ¿Utilizas toallitas higiénicas y de qué marcas?
 - ¿Qué tipo de leche de continuación compras y qué marca?
 - ¿Qué marcas de alimentación para bebés sueles comprar?
 - ¿Qué marcas de cremas corporales para bebés sueles comprar?
 - ¿Qué marcas de higiene (champú, gel...) para bebés sueles comprar?
 - ¿Qué marcas de ropa sueles comprar para tu hijo?
 - ¿Qué marcas de juguetes sueles comprar para tu hijo?
- BLOQUE 2
 - ¿Qué marcas de pañales recuerdas haber visto en televisión?
 - ¿Qué marcas de toallitas higiénicas recuerdas haber visto en televisión?
 - ¿Qué marcas de leche de continuación recuerdas haber visto en televisión?
 - ¿Qué marcas de alimentación para bebés recuerdas haber visto en televisión?

- ¿Qué marcas de cremas corporales para bebés recuerdas haber visto en televisión?
- ¿Qué marcas de higiene para bebés recuerdas haber visto en televisión?
- ¿Qué marcas de ropa para bebés recuerdas haber visto en televisión?
- ¿Qué marcas de juguetes para bebés recuerdas haber visto en televisión?
- ¿En qué establecimiento has comprado los muebles para tu hijo?
- ¿De qué marca es el carrito de tu bebé?

Se realizarán “focus group” por segmentos (6 grupos en total) con una selección aleatoria y representativa de cada segmento. El incentivo a los participantes en los focus group será un bono regalo de los grandes almacenes con los que tenemos el acuerdo.

Estos focus group estarán dirigidos por nuestro Director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica, y serán filmados con cámaras de video. Aquí se recogerán las opiniones de las madres y familias acerca de los productos consumidos por sus hijos o los productos relacionados con sus hijos. Se extraerán sus opiniones positivas, las negativas, en qué productos confían más, en qué productos confían menos, a qué marcas son fieles y cuáles han dejado de utilizar...

Todos los datos obtenidos de los cuestionarios semestrales y de los focus group serán analizados por el Director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica de la agencia y se incorporarán al “Estudio Primeros Pasos” teniendo así un informe de hábitos de consumo y de conocimiento de marcas constantemente actualizado.

Sin lugar a dudas se trata de una herramienta única y un importante valor diferencial respecto a la competencia que nos ayudará enormemente en la captación de nuevo negocio.

El “Estudio Primeros Pasos” contiene valiosos datos e información relevante sobre los clientes potenciales (familias con hijos de 0 a 3 años) para uso exclusivo de los clientes de la agencia. Estos datos requieren de una interpretación especializada que correrá a cargo de los profesionales de la agencia y que será puesta en común con nuestros clientes para un uso más eficaz y optimizado de las campañas de comunicación que realicemos para ellos.

La información de cada segmento del “Estudio Primeros Pasos” será ofrecida a cada uno de nuestros clientes en función de sus objetivos y necesidades.

Por ejemplo: Si nuestro cliente quiere hacer una campaña de uno de sus productos dirigida a madres/padres inmigrantes con hijos de entre 0 y 3 años del segmento de bajo poder adquisitivo con salario por familia de hasta 1500€/mes brutos, trabajaremos y analizaremos con él únicamente la información de ese segmento contenida en el Estudio.

Si más adelante, dentro de su plan de marketing, está el hacer una campaña de un producto exclusivo dirigido a Bases de datos de madres/padres españoles a partir de 35 años de edad con hijos de entre 0 y 3 años de alto poder adquisitivo a partir de 3500€/mes brutos, entonces recibirá la información analizada de ese segmento en particular.

Es decir, que únicamente trabajaremos con nuestros clientes con la información del segmento que corresponda a la campaña que quiera realizar en ese momento.

En cuanto a la unicidad del estudio, El Estudio Primeros Pasos es único en su metodología y utilidad. Es cierto que las estadísticas utilizadas para construirlo puedan ser obtenidas de encuestas realizadas a modo general y de varios elementos en los datos Nielsen, por ejemplo. Si alguien quisiera obtener estas estadísticas tal vez podría pero lo que es cierto es que nosotros

obtenemos esta información por nuestra cuenta realizando los cuestionarios pertinentes y los focus groups antes explicados. La diferencia de nuestro estudio con cualquier otro estudio estadístico es que tomamos estos datos exclusivamente de este sector de familias con bebés entre 0 y 3 años y que lo aplicamos a una finalidad muy concreta, que es la de realizar campañas publicitarias más efectivas dirigidas al target de nuestros clientes y que así los mismos consigan más consumidores de sus productos y/o servicios. Es cierto que hace años han podido existir agencias de publicidad especializadas en finanzas por ejemplo pero jamás ha existido ninguna que tenga un estudio específico que les lleve a tener un amplio conocimiento y especialización en el segmento de bebés de 0 a 3 años. Con esto dejamos constancia de que nuestro estudio es único y que nadie de la competencia lo tiene.

En una sociedad cada vez más segmentada y más exigente con la calidad de productos y servicios es esencial ofrecer garantías de que las campañas publicitarias vayan a lograr su cometido. Es por esto que los anunciantes van a preferir trabajar con nosotros en vez de con una agencia de publicidad generalista. Las agencias de publicidad generalistas (que son prácticamente la totalidad de las agencias de publicidad en España) hacen trabajos para clientes de diversos sectores, con lo que no están especializados ni completamente centrados en uno de ellos. En cambio nuestra agencia “Primeros Pasos” se encuentra totalmente volcada y focalizada en el segmento de bebés de 0 a 3 años y sabe perfectamente cómo tratar a los consumidores de ese sector.

Es cierto que no hay nadie que sepa más de productos para bebés que las propias empresas anunciantes que desean vender sus productos y servicios y por eso necesitan una agencia que sepa tanto como ellos de este sector. Si las empresas de productos para bebés de 0 a 3 años trabajan con nosotros, van a encontrarse con que nosotros somos tan conocedores como ellos del segmento al que se dirigen y eso va a generar un excelente feeling entre agencia y cliente. De ese modo trabajaremos codo a codo con ellos sin necesidad de que nos enseñen cómo se trabaja en el sector de bebés. Por el contrario si trabajaran con una agencia de publicidad generalista en primer lugar tendrían que enseñarles cómo es el sector, cómo se trabaja en él y los

pasos a seguir para tener éxito en él. Esto podría desembocar en una menor eficiencia, despilfarro de tiempos y frustración de la empresa cliente con la agencia que no sabe sobre su producto.

Por ello estoy convencida de que una agencia 100% especialista y volcada en el sector de estos productos va a resultar tremendamente atractiva a las empresas clientes, porque va a haber una buena conexión entre nosotros y ellos y porque en todo momento vamos a saber de lo que estamos hablando puesto que tanto ellos como nuestra agencia somos especialistas en el segmento de bebés de 0 a 3 años.

Finalmente, nos podríamos preguntar: ¿Esto es una necesidad de ahora o es una necesidad futura? Con la creciente especialización y segmentación de la sociedad, cada vez las empresas van a requerir precisamente partners de comunicación especialistas en el sector de cada uno y ahí es donde entra en juego nuestro valor diferencial, El Estudio “Primeros Pasos”. Gracias a este estudio sabremos tanto como ellos acerca de los bebés y de cómo calar hondo en sus familias para que compren los productos de las empresas que tengamos como clientes. Por ello opino que estamos empezando a crear esa necesidad de especialización que se va a expandir al futuro y también creo, que tal vez en unos años comiencen a existir más agencias de publicidad especializadas en un segmento muy concreto de consumidores. Esto reafirma la validez y utilidad del Estudio “Primeros Pasos” y que tal vez estemos siendo pioneros en la especialización real de las agencias de publicidad mediante un estudio de mercado específico.

Ahora bien, una vez con este estudio como nuestra principal ventaja competitiva y diferenciación de la competencia, necesitamos saber si va a ser atractivo para posibles clientes y si va a ayudarnos a captar nuevo negocio. Para ello hemos realizado una encuesta a expertos en el sector de la publicidad sobre el Estudio “Primeros Pasos”, basado en la metodología “Delphi”. A continuación se detalla la misma.

LA ENCUESTA

Durante los días posteriores a las vacaciones de Semana Santa de 2015, hemos realizado una **ENCUESTA** sobre el Estudio “Primeros Pasos”, el valor diferencial de la agencia de publicidad que puede ayudar en la captación “nuevo negocio”.

El objetivo es determinar la validez, el grado de interés y la utilidad del Estudio “Primeros Pasos” entre EXPERTOS y profesionales del mundo del marketing, la comunicación y la publicidad.

Con esta ENCUESTA se pretende obtener datos sobre los grados de interés y utilidad del Estudio “Primeros Pasos”, entre profesionales en activo, de cara a la confección de campañas publicitarias orientadas al “Target” de familias con hijos entre 0 y 3 años de edad.

DATOS DE LA MUESTRA

Se ha contactado con un grupo de profesionales y se les ha hecho llegar la propuesta del Estudio “Primeros Pasos” en los días previos.

La **MUESTRA** seleccionada la han conformado **68 EXPERTOS Y PROFESIONALES EN ACTIVO DE LAS ÁREAS DEL MARKETING, LA COMUNICACIÓN Y LA PUBLICIDAD.**

La **PREGUNTA** que se ha realizado es “**¿CÓMO VALORA EL ESTUDIO “PRIMEROS PASOS” DE CARA AL DESARROLLO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS?**”

Las **RESPUESTAS** a elegir son **CERRADAS** con alternativas en el rango alto, medio y bajo:

- A: MUY POSITIVAMENTE Y DE GRAN UTILIDAD.**
B: POSITIVAMENTE Y ÚTIL.
C: NADA POSITIVO Y NADA ÚTIL.
D: NO SABE/NO OPINA.

Además de optar por una de estas respuestas, también se ha dado la posibilidad de ofrecer una **opinión libre**.

La ENCUESTA se ha realizado vía e-mail, LinkedIn y vía telefónica con los correspondientes contactos iniciales y seguimientos posteriores.

LOS RESULTADOS

Los resultados han sido los siguientes:

- **35** EXPERTOS consultados han optado por la RESPUESTA “**A**” valorando el Estudio MUY POSITIVAMENTE Y DE GRAN UTILIDAD. Esto supone el **52%**.
- **14** EXPERTOS han optado por la RESPUESTA “**B**” valorando el Estudio POSITIVAMENTE Y ÚTIL. Han elegido esta respuesta un **20%** de la muestra.
- **2** EXPERTOS han elegido la RESPUESTA “**C**” valorando el Estudio NADA POSITIVO Y NADA ÚTIL. Esto es un **3%** de los consultados.
- **17** EXPERTOS no han respondido a la ENCUESTA, entrando en el grupo “**D**” y sumando un **25%**.

Mostramos un gráfico circular para ilustrar los resultados de la encuesta:

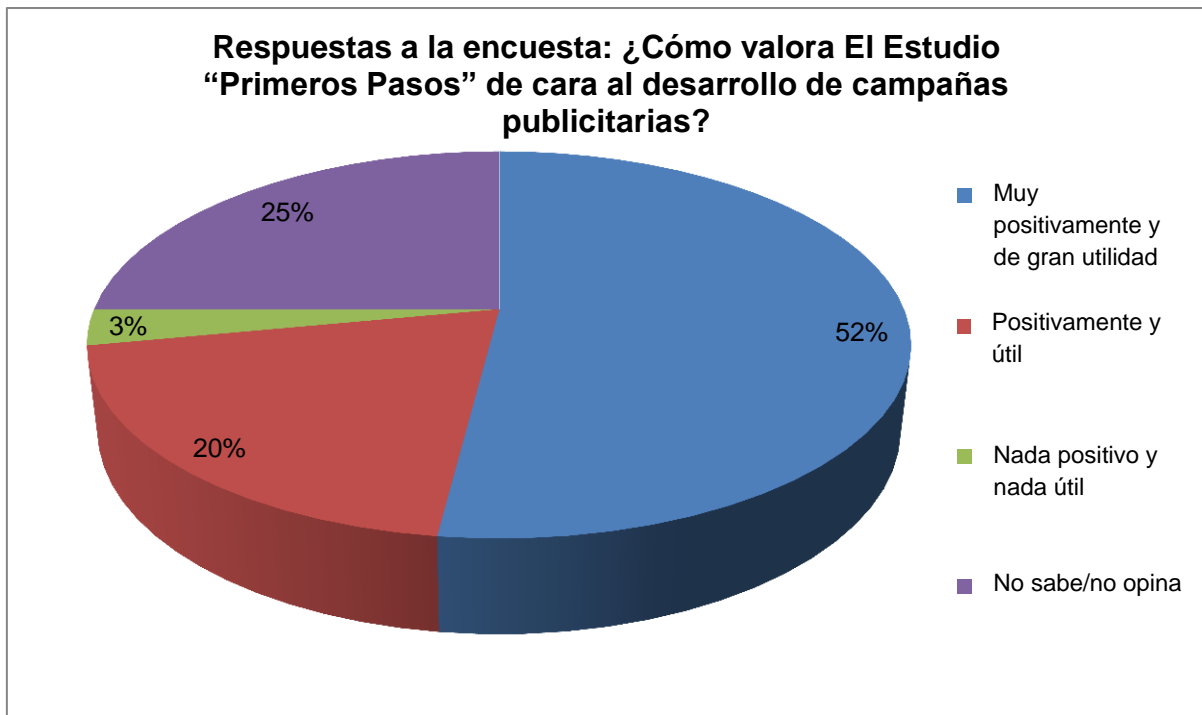


Figura 31: Resultados encuesta del Estudio “Primeros Pasos”

CONCLUSIÓN

A modo de conclusión se puede decir que el **72%** del total de expertos encuestados **valora de forma positiva** el Estudio “Primeros Pasos” y piensa que es **útil de cara a la confección de campañas publicitarias**.

Asimismo podemos afirmar que de todos los profesionales que han contestado a la encuesta, el **96%** valora de **forma positiva y útil** el Estudio “Primeros Pasos”.

Se podría determinar que, en un supuesto lanzamiento al mercado, el Estudio “Primeros Pasos” tendría aceptación entre los profesionales del sector y sería una herramienta válida que ayudaría a crear campañas publicitarias más eficaces de cara a nuestro público objetivo (familias con hijos de 0 a 3 años).

EXPERTOS ACREDITADOS

Entre los EXPERTOS consultados que valoran positivamente el Estudio, los que figuran a continuación no han puesto objeciones a figurar en este trabajo de fin de grado con su nombre y cargo en la empresa actual en la que trabajan.

Ángeles Alcalde Giraldo

Directora de Publicidad, Medios y Marca en ONO

Pedro Araujo

Director Desarrollo Mercado en JASPER

Anabel Campo

Loyalty Manager en TEVA Pharma

Ramón Pérez López-Platas

Gerente de Fidelización y Gestión de Cartera. Marketing ORANGE

Óscar Rojo

Director General Creativo en Grupo WPP

Almudena Adaro Fernández

Marketing & Communication Manager en Lindorff

Enrique Albizu

Global Account General Manager en XEROX Corporation

Victoria Sedano Navarro

Services Marcom Responsible en Ericsson Network Services

“Es una propuesta hecha con rigor y sentido común”

Paco Alcaraz

Gerente de Oferta Comercial para Autónomos y Empresas en ORANGE

Wagner Cardeña Melego

Director Comercial Marketing Services en EMFASIS

Fernando Álvarez-Garrido

Manager en Partners in Performance (PIP)

“El “Estudio Primeros Pasos” es un paso adelante de cara a una publicidad más tecnificada orientada a resultados”

Cristina Gallo

Directora General Grupo WPP

Alicia Noya Rubio

Sales Director en Infinity VIEW Desarrollos Tecnológicos

Inmaculada González

Deputy Manager MÉDICOS SIN FRONTERAS

Laura Abarquero

Director Client Strategy, ING BANK

Javier Padrón

Carrier Services Director, Zed Worlwide

María Correchel Calvo

Retail Specialist, Vodafone

4.2 Procesos en la agencia de publicidad

Vamos a detallar los procesos que tienen lugar en la agencia de publicidad desde que un cliente nos encarga un trabajo hasta que somos capaces de entregarle el servicio final y de un posterior seguimiento para comprobar la efectividad del mismo. La descripción constará de 22 pasos a seguir. A continuación comenzamos a explicar cada uno.

1.- REUNIÓN CLIENTE / AGENCIA PARA EL ENCARGO DE UNA CAMPAÑA.

La petición formal del trabajo es el paso previo al complejo proceso del lanzamiento de una nueva campaña publicitaria. En esta primera reunión el anunciante transmite al personal de la agencia de publicidad la información necesaria para la elaboración y el lanzamiento de su siguiente acción publicitaria: objetivos, posicionamiento de la compañía, público objetivo, fecha de lanzamiento, presupuesto orientativo... son algunos de los datos que se barajan en este encuentro.

La agencia recoge todos estos datos necesarios para su posterior análisis y ordenación. Uno de los requerimientos específicos de esta reunión es el objetivo concreto que se persigue con la campaña. Estos objetivos pueden ser:

- **De comunicación.** En este caso se exigirá a la agencia una campaña publicitaria cuyo objetivo sea implantar o mejorar la imagen de marca de la compañía. Sería un objetivo cualitativo y no cuantitativo.
- **De marketing.** Se trataría de una campaña cuyo objetivo sea el de alcanzar un determinado número de ventas de un producto o servicio, o elevar de forma significativa las ventas actuales. La campaña tendrá entonces unos tintes claramente promocionales incorporando, incluso, algún tipo de oferta en el tiempo.

En este primer paso no se discuten ni se dialoga sobre ninguno de los aspectos de la campaña. Únicamente se trata de una reunión de recogida de información por parte de la agencia de publicidad.

ASISTENTES: Profesionales del cliente: director de marketing, director de publicidad, brand manager, product manager y assistant. Profesionales de la agencia: director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas y ejecutivo de cuentas.

2.- ELABORACIÓN DEL BRIEFING POR PARTE DE LA AGENCIA.

Tras la recogida de datos que influirán en la campaña de publicidad, el departamento de cuentas de la agencia elabora el BRIEFING.

El BRIEFING es el documento clave con el que se trabajará en todos los procesos de creación y lanzamiento de la campaña. Será el documento guía que tendrán en común todos los departamentos, proveedores y partners. Este documento contiene absolutamente toda la información necesaria para la realización de la campaña, en acuerdo con el cliente.

El BRIEFING incorporará de manera ordenada los datos ofrecidos por el anunciante y toda aquella información útil y de interés recabada por el departamento de cuentas.

Objetivo de marketing y/o comunicación, publico objetivo, medios a utilizar, canales de venta, sistemas de medición de respuestas, posicionamiento, competencia, análisis DAFO, oferta promocional, incentivos por compra al consumidor, piezas publicitarias, presupuesto orientativo, timing... son parte de la información y de los requerimientos que han de figurar en el BRIEFING.

El rigor y detalle con los que ha de confeccionarse este documento son básicos para el correcto desarrollo de la campaña.

ASISTENTES: Se trata de un proceso interno de responsabilidad exclusiva del departamento de cuentas de la agencia: director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas y ejecutivo de cuentas.

3.- PRESENTACIÓN DEL BRIEFING AL CLIENTE.

Una vez redactado el BRIEFING se mantiene una segunda reunión con el cliente. En ella se presenta el documento y, ahora sí, se discuten todos los puntos y se dialoga hasta llegar a un acuerdo de BRIEFING definitivo.

A este proceso se le llama también CONTRABRIEFING y el objetivo final es comenzar a trabajar con un documento único que recoja los requerimientos del anunciante y el “know how” de la agencia.

ASISTENTES: Profesionales del cliente: director de marketing, director de publicidad, brand manager, product manager y assistant. Profesionales de la agencia: director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas y ejecutivo de cuentas.

4.- INVESTIGACIÓN.

El departamento de cuentas pasará a desarrollar la Estrategia a seguir en la campaña y posteriormente desarrollará el documento estratégico correspondiente.

Paralelamente se obtendrá toda la información del producto necesaria para el desarrollo de la campaña: procesos de fabricación, cadena de montaje, test de aceptación, análisis de la competencia, penetración en el punto de venta, rotación de producto, campañas previas...

Toda esta información será transmitida al resto de departamentos implicados en la campaña con el fin de facilitar su trabajo.

ASISTENTES: Al igual que en el punto 2, este es un proceso de responsabilidad del departamento de cuentas: director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas y ejecutivo de cuentas.

5.- ENTREGA DE BRIEFING A COMPAÑÍA DE MEDIOS.

El departamento de cuentas de la agencia mantendrá una reunión con la agencia de medios en la que hará entrega del BRIEFING de trabajo.

En esta reunión se solicitará a la agencia de medios la propuesta de planificación y compra de medios que garanticen los resultados exigidos por el cliente: ventas directas, visitas al punto de venta, GRP's, visibilidad, "Clicks Through"...

La agencia de medios habrá de tener en cuenta, a nivel general, los medios propuestos por el cliente y/o la agencia de publicidad. En este sentido la agencia de medios deberá de contar entre sus filas con profesionales especializados en planificación en televisión y radio, en internet, en publicidad exterior, etc...

Al margen de esto, la agencia de medios propondrá la mejor planificación posible para alcanzar los objetivos deseados, independientemente de los medios propuestos por cliente y agencia de publicidad.

ASISTENTES: Profesionales de la agencia de publicidad: director de cuentas, supervisor de cuentas y ejecutivo de cuentas. Profesionales de la agencia de medios: director de medios, director de compras, planificadores especializados en diferentes medios.

6.- PRESENTACIÓN DE BRIEFING A CREACIÓN.

El departamento de cuentas se reúne con el departamento creativo de la agencia para hacerle entrega del BRIEFING y solicitar el desarrollo de la creatividad de la nueva campaña publicitaria del cliente.

En este proceso se le entrega y explica el BRIEFING al máximo responsable creativo, el director general creativo. En esta reunión el creativo recibe toda la información sobre la campaña, el cliente y el producto.

Esta información es analizada por el propio director general creativo que, tras el análisis, elabora un documento llamado BRIEFING CREATIVO. Este nuevo documento no es más que la misma información del BRIEFING filtrada de manera eficiente y acorde con las necesidades del resto del equipo creativo. De esta manera queda eliminada –o minimizada- toda aquella información de poca o nula relevancia para el correcto desarrollo de la creatividad de la campaña. En definitiva, el BRIEFING CREATIVO sólo contiene la información de utilidad para la creación de la campaña, obviando todos aquellos datos que afectan únicamente a otros departamentos.

En cualquier caso, la información total de la campaña permanece en el conocimiento del director general creativo.

ASISTENTES: Director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas, ejecutivo de cuentas y director general creativo.

7.- BRAINSTORMING CREATIVO.

Con el BRIEFING en su poder y con el BRIEFING CREATIVO preparado, el director general creativo hace entrega de este último documento al resto del equipo creativo encargado de la realización de la creatividad de la campaña.

Tras la entrega al equipo y el análisis y estudio del documento se procede a lo que se denomina BRAINSTORMING, literalmente “tormenta de ideas”.

En este proceso estarán presentes el director general creativo, el equipo creativo formado por el director de arte y el redactor y, a discreción del máximo responsable creativo, también podrían intervenir profesionales de otros departamentos.

En esta reunión todos los asistentes lanzarán sus ideas de manera arbitraria y sin excesivas reflexiones. El director general creativa anotará estas ideas y, tras la sesión, las analizará con el equipo y seleccionará la mejor o la más adecuada para la campaña.

Una vez hecho esto el equipo creativo trabajará exhaustivamente sobre la idea seleccionada hasta determinar la creatividad que armará la campaña publicitaria.

ASISTENTES: Director general creativo, director creativo Internet, director de arte, redactor, diseñador web y (opcionalmente) director de cuentas y supervisor de cuentas.

8.- DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD Y REALIZACIÓN DE BOCETOS Y MAQUETAS.

Una vez definida la creatividad se deciden las piezas a las que se adaptará. Por ejemplo:

- Spot de televisión de 30” con adaptación a 20”.
- Cuña de radio de 30”.
- Telepromoción integrada en un programa de variedades.
- Página de prensa.
- Marquesina.

- Valla exterior.
- Cabecera de Góndola en punto de venta.
- Stopper.
- Sticker Promoción In Pack.
- Mobile marketing.
- Video Viral en YouTube.
- Web site promocional.
- Banner, Superbanner, Skyscraper, Launching Page...

Una vez decididas las piezas se procederá a crear los bocetos y maquetas de las mismas de cara a la presentación al cliente. Estos bocetos y maquetas son una simulación de las piezas reales que sirven única y exclusivamente para mostrar al anunciante.

La mayoría de estas piezas serán bocetadas por el propio departamento creativo mediante sistemas informáticos especializados. En el caso de la maqueta del spot de televisión se requerirá la colaboración de proveedores externos como ilustradores para la realización de Story Boards y/o compañías de edición de vídeo.

ASISTENTES: Se trata de un proceso de responsabilidad exclusiva del departamento creativo: director general creativo, director creativo Internet, director de arte, redactor y diseñador web.

9.- PRESENTACIÓN DE LOS PRIMEROS BOCETOS A CUENTAS.

El departamento creativo presentará al director general y al departamento de cuentas la idea aplicada a unos primeros bocetos en un desarrollo básico. Esta reunión estará centrada en los aspectos creativos y se obviará cualquier aspecto estratégico.

El equipo creativo presentará la campaña esbozada a nivel básico y desde el departamento de cuentas se valorarán atributos como notoriedad,

impacto, niveles de recordación, empatía, diferenciación, sencillez... Es decir se valorarán sólo los aspectos creativos de la campaña.

Tras la puesta en común y la aprobación final por parte del departamento de cuentas, el departamento creativo hará las últimas matizaciones y preparará los BOCETOS Y MAQUETAS FINALES de cara a la presentación al cliente.

ASISTENTES: Director general, director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas, ejecutivo de cuentas, director general creativo, director creativo Internet, director de arte, redactor y diseñador web.

10.- PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MEDIOS A CUENTAS.

El departamento recogerá la propuesta de planificación y compra de medios de la agencia de medios.

Esta propuesta incluirá datos medibles como Ratios de Conversión a Ventas, GRP's, "Click Through rate"... y otros medidores de la eficacia de la publicidad en función del medio utilizado.

Asimismo podrá incluirse una propuesta de medios alternativos adicionales como Acciones Especiales en el Punto de Venta, Fuerzas de Ventas, Prueba de Producto, Bartering en televisión, Product Placement, Marketing de Guerrilla, Marketing Experiencial o Eventos. Todas las propuestas adicionales a la petición del cliente han de figurar en anexo y con un presupuesto aparte.

ASISTENTES: Profesionales de la agencia de publicidad: director de cuentas, supervisor de cuentas y ejecutivo de cuentas. Profesionales de la agencia de medios: director de medios, director de compras, planificadores especializados en diferentes medios.

11.- REUNIÓN CON PROVEEDORES.

En la realización de una campaña de publicidad pueden intervenir una serie de proveedores y/o partners que influirán sustancialmente en el presupuesto final.

En este paso del proceso existirán reuniones con estos proveedores y/o partners con el fin de negociar las condiciones de colaboración y establecer los acuerdos correspondientes. Estas negociaciones las encabeza el departamento de cuentas representado por el director de servicios al cliente o por el director de cuentas.

Los proveedores más importantes, por volumen de negocio, que intervienen en una campaña pueden ser: productoras audiovisuales e imprentas.

Bajo la supervisión del director general creativo, las productoras audiovisuales son las responsables de la realización de piezas como spots de TV, videos corporativos, videos destinados a Internet... Los costes de realización de, por ejemplo, un spot de televisión son muy altos, por tanto es en estas reuniones donde se establecen los niveles de calidad del producto final en función del presupuesto disponible.

El caso de las imprentas es similar. Hay ocasiones en que se requieren impresiones superiores a 200.000 ejemplares (folletos, flyers, guías de producto, mailings,...) destinados a reparto masivo o a envíos por correo. Por esta razón son necesarias estas reuniones que determinen calidades de papel, entintado, sistema de impresión (plano o continuo) con el fin de ajustarse al máximo al presupuesto.

ASISTENTES: Profesionales de la agencia de publicidad: director de servicios al cliente y director de cuentas. Profesionales de la productora audiovisual: productor ejecutivo. Profesionales de la imprenta: director general.

12.- ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO FINAL DE LA CAMPAÑA.

Tras el análisis económico de la creatividad, tras recoger el presupuesto de la agencia de medios y tras las negociaciones con otros proveedores/partners como productoras audiovisuales e imprentas, el departamento de cuentas procederá a elaborar el presupuesto final de la campaña.

Es en este momento del proceso cuando se detectarán las desviaciones respecto al presupuesto inicial del cliente.

Este es un trabajo interno del departamento de cuentas.

13.- PREPARACIÓN DEL DOCUMENTO DE PRESENTACIÓN AL CLIENTE.

Con el presupuesto finalizado es el momento de integrar las diferentes presentaciones en una sola.

De esta forma se elaborará un documento único que recogerá la propuesta estratégica de la agencia, la propuesta del plan de medios de la agencia de medios y la estrategia creativa en función de los bocetos y maquetas.

Este trabajo será desarrollado por los assistant de departamento bajo la supervisión del departamento de cuentas.

14.- PRESENTACIÓN DE LA CAMPAÑA AL CLIENTE.

En este momento del proceso la agencia de publicidad presenta al anunciante la creatividad de la nueva campaña, la estrategia a seguir, los medios a utilizar y el presupuesto total.

Aunque la agencia de publicidad es el interlocutor único con el cliente, es conveniente que esté presente en la reunión la agencia de medios con el fin de aclarar cualquier duda que surja con respecto al plan de medios.

El anunciante ha de tener perfectamente claro en qué consiste su nueva campaña basándose en los bocetos y maquetas y en el documento estratégico presentado por la agencia.

El director general de la agencia introducirá la nueva campaña, sin desvelarla. A continuación dará paso al director de servicios al cliente quien, junto con el director de cuentas, expondrá la estrategia a seguir. Después el director general creativo presentará la creatividad, basándose en los bocetos y apoyado por su equipo. Luego la agencia de medios explicará al detalle el plan de medios. Y por último el director general concluirá la presentación.

En la reunión el cliente hará cuantos matices crea oportuno y dará todos los cambios y modificaciones que crea pertinentes para el mejor resultado final posible.

ASISTENTES: Profesionales del cliente: director de marketing, director de publicidad, brand manager, product manager y assistant. Profesionales de la agencia: director general, director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas, ejecutivo de cuentas, director general creativo, director creativo Internet, director de arte, redactor, diseñador web. Opcionalmente (partners): director de medios, director de tecnología...

15.- ÚLTIMAS MODIFICACIONES DE LA CAMPAÑA.

Tras la presentación al anunciante, la agencia de publicidad dispondrá de unos pocos días para hacer las modificaciones a la campaña.

Si así lo ha indicado el cliente, la agencia deberá ajustar creatividad, propuesta de medios e, incluso, presupuesto si la desviación es significativa.

En este sentido habrá que revisar calidades y, si fuera preciso, reducir el número de piezas creativas y/o acciones publicitarias.

Este es un trabajo interno de la agencia en el que intervienen todos los departamentos y los proveedores/partners.

ASISTENTES: Profesionales del cliente: brand manager y assistant. Profesionales de la agencia: director general, director de servicios al cliente, director de cuentas, supervisor de cuentas, ejecutivo de cuentas, director general creativo, director creativo Internet, director de arte, redactor, diseñador web. Opcionalmente (partners): director de medios, director de tecnología...

16.- APROBACIÓN DE LA CAMPAÑA.

Después de hechas las modificaciones habrá una presentación menos formal al cliente para verificar los últimos cambios e iniciar el lanzamiento de la campaña.

Esta reunión se parece más a una jornada de trabajo “codo con codo” que a una presentación. Aquí se ultimarán los detalles, se revisarán los siguientes pasos a seguir, se establecerá la forma de trabajar, se aprobará el presupuesto final y se cerrará la fecha de inicio de campaña.

ASISTENTES: Profesionales del cliente: product manager y assistant. Profesionales de la agencia: director de cuentas, supervisor de cuentas y ejecutivo de cuentas.

17.- COMPRA DE MEDIOS.

Después de aprobada la nueva campaña en su totalidad la agencia de medios, bajo las instrucciones de la agencia de publicidad, procederá a comprar los espacios en televisión, radio, prensa escrita e Internet previamente reservados. De igual modo comprará la publicidad exterior (vallas, marquesinas

y mobiliario urbano) reservada para la campaña. Y hará efectiva la reserva de espacios en puntos de venta para el material PLV.

En este momento también se activarán las acciones publicitarias singulares como telepromociones o product placement y se comenzará a organizar cualquier acción especial aprobada por el cliente como eventos, marketing de guerrilla o street marketing.

18.- REALIZACIÓN DE LAS PIEZAS CREATIVAS.

Este es tal vez el proceso más largo y complejo anterior al lanzamiento de la campaña.

Por un lado está la realización de piezas audiovisuales que en función de su complejidad (spots de televisión) pueden requerir más de un mes de preparación. En este sentido se necesitan varias reuniones previas con la productora. En ellas se decidirán actores, modelos, vestuario, localizaciones, música, efectos visuales... Tras esta toma de decisiones se producirá la pieza audiovisual, se incorporarán la música, los efectos y otros tratamientos visuales y, finalmente se adaptará a los formatos correspondientes como pueden ser televisión, cine o Internet y se producirán las copias de emisión necesarias.

Por otro lado está la realización de la gráfica que incluirá la impresión de folletos, octavillas, mailings, piezas promocionales de reparto, cartelería, publicidad exterior..., además de la realización de las páginas que se insertarán en la prensa escrita, bien sean a color o en blanco y negro.

Y por último está todo el trabajo de realización de piezas online destinadas al medio Internet. Aquí no sólo es necesario crear los banner, superbanner, skyscraper o launching pages, también hay que tener en cuenta las arquitecturas “front end” y “back end”, programar todas las piezas online y, además, realizar y programar web sites, cuestionarios online, sistemas de medición “click through”, etc...

19.- LANZAMIENTO DE LA CAMPAÑA.

Cada medio ha recibido en sus departamentos de publicidad, copias de emisión, cuñas de radio, páginas de prensa, carteles, formatos online... y ya todos tienen programado en qué momento, posición y/o franja horaria han de emitir cada formato.

Las Fuerzas de Ventas están preparadas, los mailings ya están en el correo a punto de llegar a miles de buzones, los teléfonos móviles no tardarán en recibir los primeros mensajes interactivos y los puntos de ventas ya tienen listas las cabeceras de góndola y el material PLV...

¡Ha llegado el momento del lanzamiento de la nueva campaña multimedia del anunciante!

A lo largo de 30 días la publicidad hará el trabajo para el que fue creada y en breve se conocerán los resultados.

20.- CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA CAMPAÑA.

La agencia de publicidad habrá establecido los sistemas de medición correspondientes:

- Número de respuestas a la acción de marketing directo.
- Volumen directo de ventas derivado de la promoción en el punto de venta.
- Volumen de ventas general por la presión publicitaria en medios masivos.
- “Click through rate” en la campaña de Internet.
- Respuestas a los cuestionarios online.
- Número de llamadas a través de un teléfono “900” a través de las telepromociones.
- Nivel de respuesta a las acciones “Pull in” de mobile marketing

Todos estos datos serán recogidos en un documento que será parte del informe de control y que será presentado al cliente con los resultados finales de la campaña publicitaria.

21.- ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Tras finalizar la campaña, la agencia analizará todos los datos y los resultados con el fin de determinar los niveles de eficacia obtenidos.

De esta manera se conocerá el momento en el que la campaña ha alcanzado “Break Even” y el punto exacto del R.O.I. (Return of Investment), es decir, el punto en el que la inversión publicitaria ha empezado a generar beneficios.

Del mismo modo se podrán determinar otros factores económicos de la inversión publicitaria como son el Coste por Respuesta, el Coste por Venta y/o el Coste por Cliente, entre otros.

Este trabajo puede hacerse internamente en la agencia, siempre que se tengan las herramientas adecuadas, o puede subcontratarse de manera externa a compañías especializadas en el análisis de datos y en el tratamiento de bases de datos.

22.- EVALUACIÓN FINAL DE LA CAMPAÑA.

Con todos estos datos la agencia de publicidad elaborará el Informe de Gestión que incluirá, además, el funcionamiento y los pormenores de la acción publicitaria.

El objetivo de este Informe de Gestión es ayudar al cliente y a la agencia a detectar los posibles errores y a descubrir los puntos fuertes. En definitiva, se trata de una valiosa herramienta para la toma de decisiones con el fin de mejorar en las siguientes campañas publicitarias.

4.3 Emplazamiento e instalaciones

El lugar donde situemos nuestras oficinas es absolutamente relevante a la hora de conseguir nuevo negocio y de continuar creciendo como empresa.

Por ello vamos a realizar un estudio para elegir de forma óptima dónde queremos situar nuestras oficinas.

Asimismo, también son muy importantes las características de las oficinas que escojamos, ya que hay unos requisitos mínimos que deben cumplir para que podamos ofrecer un servicio de calidad.

Con nuestro presupuesto intentaremos encontrar unas oficinas que cumplan de la mejor manera posible los requisitos que consideramos necesarios para un local.

4.3.1 Localización del centro

El negocio de las agencias de publicidad está muy concentrado en la Comunidad Autónoma de Madrid. Como podemos observar en la siguiente tabla, fijándonos en la columna de Agencias de publicidad, la gran mayoría de agencias se concentran en Barcelona (4017) y Madrid (6608), aunque en Madrid se da la cifra más alta de agencias.

Tabla nº 1. Numero de empresas por provincia y clase de actividad (CNAE 2009)

Fuente DIRCE 01-01-2008 (INE)

PROVINCIA	Correos y Telégrafos 5310	Otras actividades postales y de correos 5320	Relaciones públicas y comunic. 7021	Agencias de publicidad 7311	Serv. representación de medios comunic. 7312	Estudios de mercado y encuestas 7320	Actividades de diseño 7410	Otras act. prof. y cientif. 7490	Organización de convenciones y ferias 8230
ESPAÑA	1	5.842	624	21.048	8.393	4.797	1.926	18.970	4.340
ALAVA	0	36	19	98	30	34	51	11	22
ALBACETE	0	44	0	88	28	5	3	76	13
ALICANTE	0	147	7	726	317	93	50	412	83
ALMERÍA	0	55	3	157	58	17	7	119	25
ÁVILA	0	7	1	19	4	4	1	43	8
BADAJOS	0	62	1	140	59	16	5	108	33
BALEARES	0	103	10	514	228	106	27	403	134
BARCELONA	0	814	136	4.017	1.638	903	450	4.463	878
BURGOS	0	26	2	73	31	3	8	76	19
CÁCERES	0	17	0	65	25	8	2	65	21
CADIZ	0	83	3	276	112	37	9	290	43
CASTELLÓN	0	56	5	179	83	15	14	165	21
CIUDAD REAL	0	33	1	64	27	9	8	113	13
CÓRDOBA	0	52	3	149	77	31	12	202	33
CORUÑA	0	154	9	362	141	70	24	386	134
CUENCA	0	7	1	37	10	5	2	27	7
GIJÓN	0	55	2	251	83	54	24	227	43
GRANADA	0	69	3	222	84	32	7	218	57
GUADALAJARA	0	23	1	34	17	13	6	61	15
GUIPÚZCOA	0	111	16	245	81	81	212	58	43
HUELVA	0	19	0	77	27	14	3	75	19
HUESCA	0	22	0	57	26	4	2	60	14
JAÉN	0	28	0	106	38	9	4	101	14
LEÓN	0	43	0	89	35	10	4	93	17
LLEIDA	0	46	3	140	41	10	12	139	2
LA RIOJA	0	26	0	102	37	19	12	76	34
LUGO	0	26	1	78	36	13	6	59	12
MADRID	1	1.685	239	6.608	2.566	2.039	315	5.411	1.280
MÁLAGA	0	146	7	856	371	116	22	469	136
MURCIA	0	147	3	389	151	38	20	317	54
NAVARRA	0	103	5	189	80	37	33	164	29
ORENSE	0	35	0	50	25	11	3	75	13
ASTURIAS	0	69	5	271	110	42	20	282	65
PALENCIA	0	8	0	29	12	4	1	32	9
LAS PALMAS	0	131	3	493	189	61	12	600	73
PONTEVEDRA	0	132	7	313	114	33	23	296	94
SALAMANCA	0	16	3	56	27	11	6	121	20
SANTA CRUZ	0	88	1	424	178	64	9	396	81
CANTABRIA	0	52	2	164	51	28	10	185	48
SEGOVIA	0	11	1	35	12	2	0	63	7
SEVILLA	0	213	10	609	249	115	44	609	189
SORIA	0	5	0	17	4	1	2	11	4
TARRAGONA	0	134	4	193	87	27	21	261	28
TERUEL	0	10	0	13	3	5	4	29	5
TOLEDO	0	53	0	101	42	15	6	134	22
VALENCIA	0	249	13	972	381	221	80	749	203
VALLADOLID	0	48	2	160	56	43	11	161	51
VIZCAYA	0	255	82	395	163	213	283	77	69
ZAMORA	0	15	1	44	17	2	1	32	13
ZARAGOZA	0	65	9	284	124	48	35	329	66
CEUTA	0	4	0	9	4	4	0	30	5
MELILLA	0	4	0	9	4	2	0	11	1

Figura 32: Número de empresas por provincia y clase de actividad (Fuente: AEDEMO, INE)

Los principales anunciantes de publicidad se concentran en Madrid y los departamentos de Marketing/Comunicación de la mayoría de las empresas (independientemente de donde tengan su sede social) también están en Madrid. Por ejemplo, el Headquarter de Famosa está en Alicante pero, tras una investigación, detectamos que el departamento de publicidad y Marketing opera en Madrid.

Además, el grueso de las productoras audiovisuales y medios de comunicación (que serán nuestros proveedores) está en Madrid, por lo que es fundamental que los profesionales de nuestra agencia supervisen el trabajo de nuestros proveedores de modo rápido y sin incurrir en costes adicionales de transportes ni desplazamientos.

Como somos una empresa de servicios, nuestra obligación es tener informado al cliente en todo momento de cuál es el estado de sus trabajos. Y eso requiere que el contacto con nuestros proveedores sea inmediato. Además ante cualquier problema que pueda surgir tenemos que ser capaces de dar respuestas rápidas y eso lo conseguimos estado en la misma ubicación en que se encuentran nuestros proveedores y clientes.

Por todos estos motivos, decidimos que la ubicación de nuestras oficinas sea la Comunidad de Madrid.

Dentro de la Comunidad de Madrid nos tenemos que situar en la capital por los siguientes motivos:

- Estar en un punto estratégico que nos permita visitar a nuestros clientes con un desplazamiento razonable en tiempo y dinero.
- Estar en una dirección que sea razonablemente atractiva para nuestros empleados pudiendo acceder a la misma a través de la red de transporte público.

Hemos hecho una búsqueda de oficinas disponibles en Madrid capital con un mínimo de 200 m² y un máximo de 1800 €/mes ya que queremos arrancar nuestro negocio con unos costes de establecimiento lo más ajustados posibles. Entre todas las alternativas disponibles seleccionamos un inmueble situado en la Calle Núñez Morgado 1 en Madrid.

Esta zona es mucho más económica que otras que puedan estar situadas en pleno centro de Madrid pero es perfecta para nuestra actividad ya que:

- Está situada a 7 minutos andando de Plaza Castilla donde hay:
 - Estación de Metro: Líneas 1, 9 y 10.
 - Intercambiador de Autobuses Urbanos e Interurbanos.
- Está muy cerca de la M30.
- Está a 9 minutos andando de la estación de Chamartín que cuenta con Línea de cercanías C1, C3, C4, C7, C8, C10.

Aquí mostramos un plano de situación:

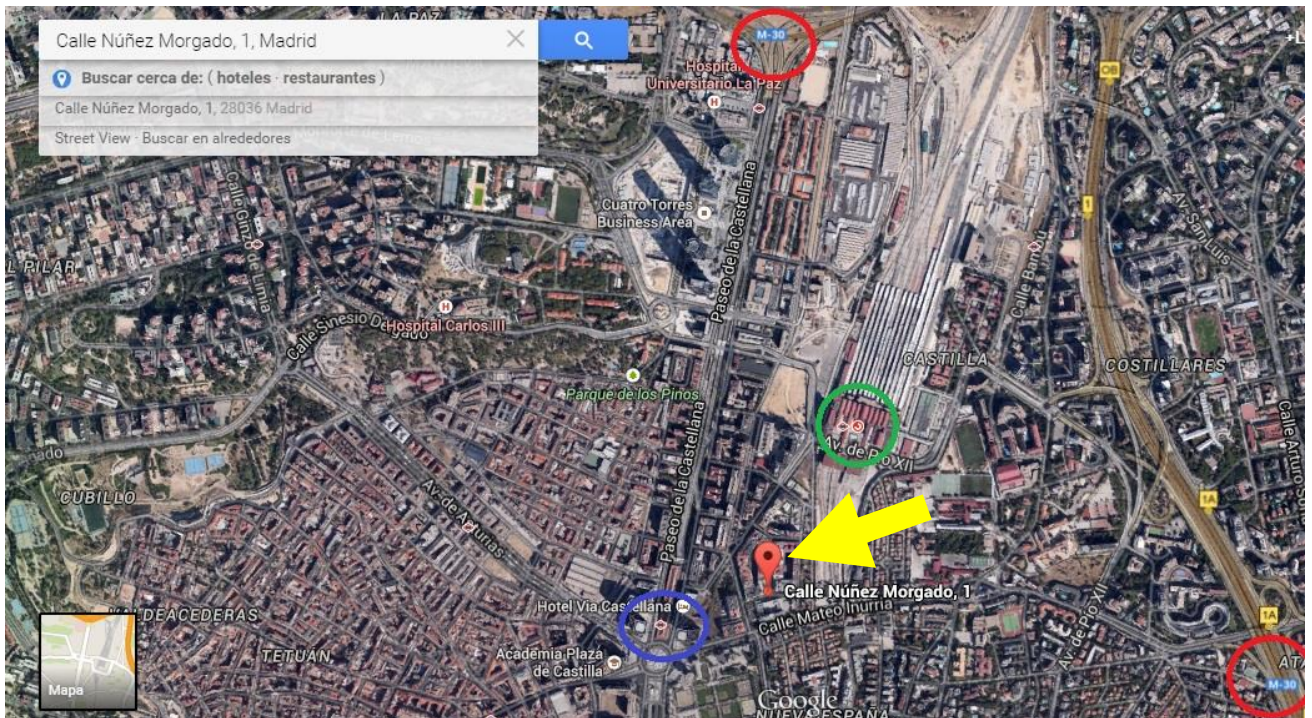


Figura 33: Mapa de situación oficinas con transportes públicos. Amarillo: oficinas, Azul: Plaza de Castilla, Verde: Estación de Chamartín, Rojo: M-30 Acceso Norte y Sur

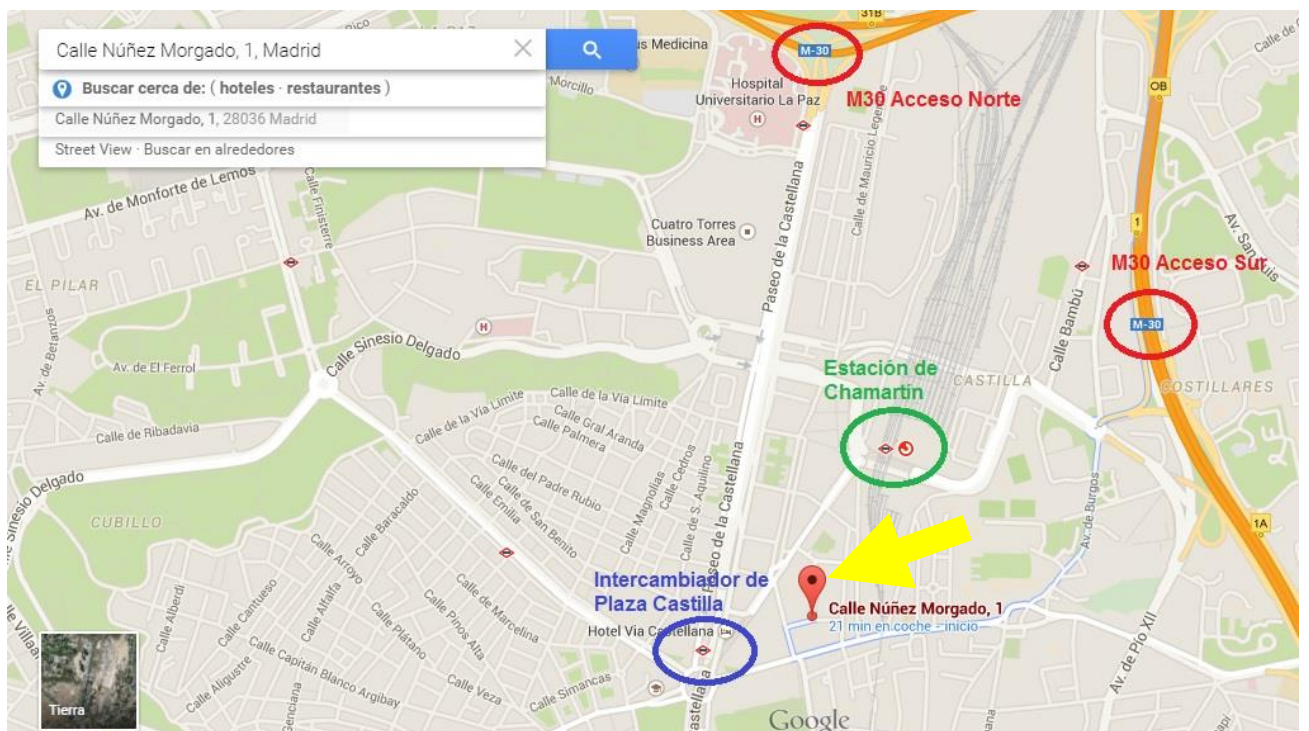


Figura 34: Mapa de situación esquemático oficinas con transportes públicos. Amarillo: oficinas, Azul: Plaza de Castilla, Verde: Estación de Chamartín, Rojo: M-30 Acceso Norte y Sur

4.3.2 Descripción de las instalaciones

Las características del inmueble que hemos encontrado satisfacen los requisitos que creemos que son fundamentales a la hora de encontrar unas buenas oficinas. A continuación hacemos una descripción de las instalaciones que tiene el inmueble que hemos seleccionado.

Las características del inmueble son las siguientes:

- Precio: 1.700 €/mes.
 - Nota: Hemos investigado y observamos que el precio medio de alquiler de oficinas en la zona “prime” es de unos 29 euros por metro cuadrado mensuales, por lo cual, el precio que hemos conseguido es tremendamente competitivo.
- Precio por metro cuadrado: 7,73 €/m².
- 220 m² construidos, 200 m² útiles que se pueden dejar diáfanos o compartir de múltiples maneras.
- Cuenta con 2 accesos, uno de ellos directamente desde la calle: Esto facilita el tráfico de mensajeros y entrega de paquetes por parte de nuestros proveedores.
- Cocina completamente equipada: Perfecto por si nuestros empleados desean comer dentro de la oficina.
- 2 baños dentro de la oficina: Perfecto para tener un baño para hombres y otro para mujeres.
- Segunda mano/buen estado: Perfecto ya que no hará falta reforma y ahorraremos costes.

- Orientación sur: Permite aprovechar la luz y el calor natural al máximo y ahorrar en gastos de electricidad.
- Entreplanta exterior: Mejor aprovechamiento de la luz natural.
- 1 ascensor: Siempre es importante tener la posibilidad de usar el ascensor en vez de las escaleras.
- Conserje y control de accesos: En caso de que fuera necesario el conserje siempre podrá hacernos vigilar la oficina, recoger algún paquete por nosotros...
- Puerta de seguridad: Garantizará la seguridad de nuestras oficinas, ofreciendo a nuestros profesionales una sensación de tranquilidad.
- Extintores: Fundamentales en el caso de un incendio, riesgo que detallaremos en el punto "Plan de contingencias".
- Detectores de incendios: Muy importantes a la hora de salir de las oficinas lo antes posible en caso de incendio.
- Luces de salida emergencia: Si ocurre algo, son muy importantes para facilitar la salida al exterior del personal.
- Calefacción: Toda oficina necesita calefacción para la comodidad del personal y que realicen su trabajo a gusto.
- Agua caliente: Es un punto a favor por ejemplo para el baño para lavarse las manos.
- Aire acondicionado de frío/calor: Nos aseguraremos así de que en verano nuestros profesionales no pasan calor.

- Ventanas con doble acristalamiento: Es una buena manera de proteger el edificio frente a temperaturas extremas.
- Falso suelo y falso techo: Idóneos para la acometida y ocultación del cableado necesario.

Aquí se muestran unas fotografías de las oficinas:



Figura 35: Interior oficinas 1



Figura 36: Interior oficinas 2



Figura 37: Interior oficinas 3

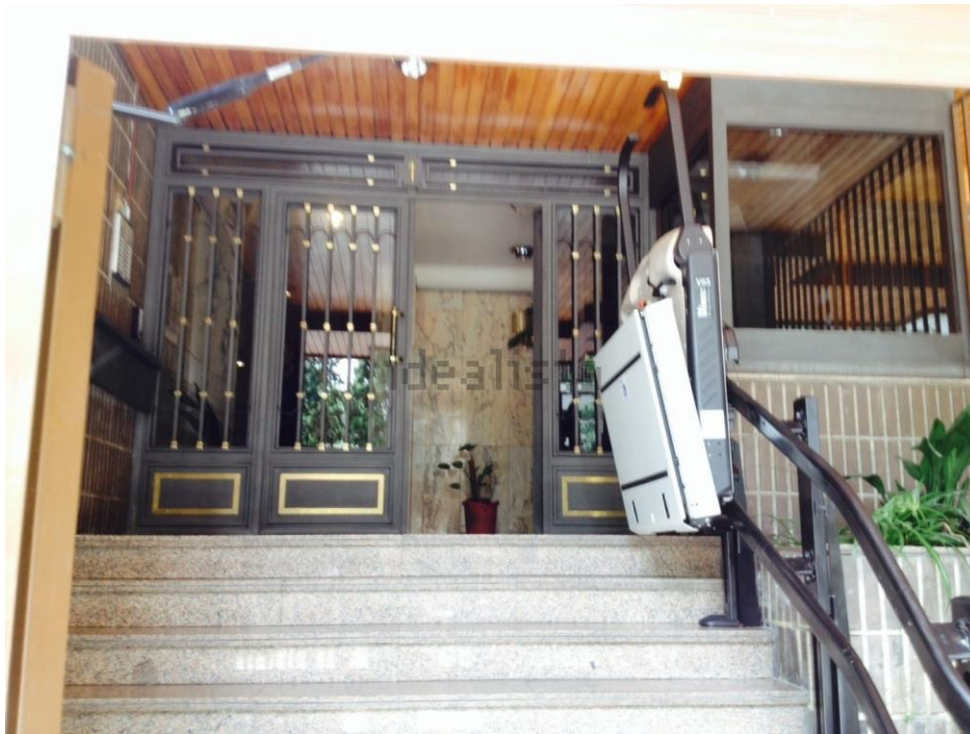


Figura 38: Exterior oficinas

4.4 Recursos necesarios

Para poder comenzar la actividad de nuestra agencia, son necesarios una serie de recursos que pueden ser materiales o no. Estos recursos los dividiremos en:

- Inmovilizado
- Otros gastos materiales
- Suministros

4.4.1 Inmovilizado

Se trata de recursos que compraremos y que esperamos amortizar con el tiempo. Nosotros nos centraremos en detalle en el mobiliario y en los recursos tecnológicos.

4.4.1.1 Mobiliario

Como explicaremos más detalladamente en el bloque de “RECURSOS HUMANOS” contaremos con 13 puestos de trabajo. De estos 13, sólo el Director general (CEO) tendrá su propio despacho. Esta distinción será importante a la hora de realizar el plan de mobiliario.

El resto del personal será dispuesto en abierto a lo largo de las instalaciones. También contaremos con una sala de reuniones que se utilizará tanto para reuniones internas como para presentaciones a clientes.

Vamos a hacer el plan del mobiliario que necesitaremos para cada estancia.

Despacho del CEO:

- 1 mesa con cajonera
- 1 silla
- 2 sillas confidente
- 1 estantería

Sala de reuniones:

- 1 mesa de reuniones
- 8 sillas
- 1 estantería

Recepción:

- 2 butacas para zona de espera
- 1 mesa con mostrador para recepcionista

Resto de los puestos de trabajo:

- 12 mesas con cajonera
- 12 sillas
- 6 sillas confidente (2 para cada director)
- 6 estanterías

Cocina:

- 2 mesa altas

- 4 taburetes altos

4.4.1.2 Tecnología

En cuanto a tecnología estamos hablando sobre todo de equipos informáticos y de impresoras y fotocopadoras. De nuevo haremos el plan de tecnología en función de la estancia.

Despacho del CEO:

- 1 ordenador portátil
- 1 impresora de sobremesa

Sala de reuniones:

- 1 proyector con pantalla

Resto de los puestos de trabajo:

- 3 ordenadores portátiles (1 para cada director)
- 9 ordenadores de sobremesa
- 1 Impresora láser grande A3
- 1 Impresora fotocopadora láser A4

4.4.2 Otros gastos materiales

En este apartado estarán incluidos todo el resto de materiales que no se consideran ni mobiliario ni tecnología. Estos son:

- Material de oficina y papelería
- Elementos de decoración
- Lámparas Halógenas
- Microondas
- Frigorífico
- Cafetera
- Menaje
- Dos Espejos para el baño
- Papel higiénico
- Secador de manos
- Dispensador de jabón

Los teléfonos fijos y móviles para nuestro personal serán facilitados por la operadora con la que contratemos el servicio.

4.4.3 Suministros

En cuanto a los suministros, es importante destacar que supondrán un gasto mensual, que, previsiblemente, será el mismo cada mes.

Los suministros que necesitaremos son las siguientes:

- Wifi: Contrataremos fibra óptica para que nuestros profesionales realicen su trabajo de la manera más rápida y eficiente.
- Sistema de alarma: Para prevenir la entrada de intrusos.
- Telefonía fija y móvil.
- Suministro eléctrico.
- Suministro de agua.

La calefacción es central por lo que la contratación corre a cuenta de la comunidad de propietarios.

4.5 Lean Operations

Según www.zenweb.com.ar, “Lean Operations” es un conjunto de herramientas que ayudan a eliminar todas las operaciones que no le agregan valor al producto, servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere, así como reducir desperdicios y mejorar las operaciones, basándose siempre en el respeto al trabajador. Lean Manufacturing nació en Japón y fue concebida por los grandes gurús del Sistema de Producción de la marca de coches Toyota: William Edward Deming, Taiichi Ohno, Shigeo Shingo y Eijy Toyoda entre algunos.

El sistema de Lean manufacturing ha sido definida como una filosofía de excelencia de manufactura, basada en:

- La eliminación planeada de todo tipo de desperdicio
- El respeto por el trabajador: Kaizen
- La mejora consistente de Productividad y Calidad

Los objetivos de las operaciones Lean:

Los principales objetivos de Lean manufacturing es implantar una filosofía de mejora continua que le permita a las compañías reducir sus costos, mejorar los procesos y eliminar los desperdicios para aumentar la satisfacción de los clientes y mantener el margen de utilidad.

Esto proporciona a las compañías herramientas para sobrevivir en un mercado global que exige calidad más alta, entrega más rápida a más bajo precio y en la cantidad requerida. Estas son algunas de las consecuencias de aplicar la filosofía Lean a la empresa:

- Reduce la cadena de desperdicios dramáticamente
- Reduce el inventario y el espacio en el piso de producción
- Crea sistemas de producción más robustos
- Genera sistemas de entrega de materiales apropiados
- Mejora las distribuciones de planta para aumentar la flexibilidad

Beneficios de Lean operations:

La implantación de Lean es importante en diferentes áreas, ya que se emplean diferentes herramientas, por lo que beneficia a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que genera son:

- Reducción en costos de producción
- Reducción de inventarios
- Reducción del tiempo de entrega (lead time)
- Mejor Calidad
- Menos mano de obra

- Mayor eficiencia de equipo
- Disminución de los desperdicios
- Reducción de la sobreproducción
- Reducción de tiempo de espera (los retrasos)
- Optimización del transporte
- Reducción de inventarios
- Rechazo de la mala calidad

Una vez introducido el concepto Lean (Fuente: <http://www.zenweb.com.ar/%C2%BFque-es-lean-manufacturing-o-manufactura-esbelta/>) vamos a entrar en el detalle de tres aspectos fundamentales que aplicaremos a nuestra agencia de publicidad, y son:

- El método de las 5S
- Calidad Total
- People involvement

4.5.1 Método de las 5S

Para asegurarnos de que el personal de nuestra agencia realiza su trabajo de la mejor manera posible y en un entorno óptimo para el trabajo, aplicaremos a nuestra gestión de la calidad (a nivel interno de las oficinas de nuestra agencia) el método de las 5S. Este método nació en Japón como un sistema de gestión de la calidad de la empresa en su totalidad. Aplicando este método conseguiremos una mayor calidad, una reducción de tiempos muertos y por tanto una reducción de costes.



Figura 39: Esquema Método 5S

Como podemos ver en la imagen, los 5 pilares del método de las 5S son:

- SEIRI (Revisión metódica): Identificar lo que se necesita, clasificación y descarte de lo innecesario.
- SEITON (Orden): Colocar las cosas de forma ordenada, asignar una localización para cada cosa (localización visual y autoexplicativa) y asegurar el fácil acceso a las cosas esenciales.
- SEISO (Limpieza): Limpiar con frecuencia el equipo y las herramientas. Mantener limpio y ordenada el área de trabajo.
- SEIKETSU (En estado de uso): Mantener los equipos y herramientas en perfecto estado de uso.

- SHEITSUKE (Disciplina y entrenamiento): Aplicar las reglas escrupulosamente y hacer de ello un hábito.

Vamos a comenzar a aplicar las 5S a nuestra agencia:

- Seiri: Clasificaremos los elementos que haya en nuestra oficinas. Después identificaremos cuáles necesitamos y cuáles no. Eliminaremos lo que no necesitemos (por ejemplo bolígrafos sin tinta, papeles arrugados) para optimizar el espacio de trabajo.
- Seiton: Ordenaremos los elementos desordenados de las oficinas, como por ejemplo documentos desperdigados por las mesas, archivadores fuera de la estantería y material de oficina para que así todos los empleados tengan un fácil acceso a los materiales y los localicen visualmente de manera inmediata.
- Seiso: Limpiaremos lo necesario en cada momento. Lo ideal sería que cada empleado mantenga limpio su puesto de trabajo (su mesa, su silla, etc.) para que su área de trabajo a la vez de limpia esté ordenada y esto lleve a que los empleados sean más productivos.
- Seiketsu: Haremos comprobaciones periódicas de los equipos informáticos, es decir, de los ordenadores y de las impresoras/fotocopiadoras para comprobar que funcionen correctamente y que no estén obsoletas. De este modo las tendremos siempre listas para trabajar y así no perder tiempo en los procesos de producción de las campañas.
- Sheitsuke: Trataremos de inculcar a nuestros trabajadores esta política de gestión de calidad para que cumplan con las 5S y de ese modo contribuyan a un mejor funcionamiento de la actividad de nuestra agencia.

4.5.2 Calidad Total

Según <https://excelencemanagement.wordpress.com/calidad/> la Gestión de Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en fabricación, educación, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina «total» porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella.

La Gestión de la Calidad Total está compuesta por tres paradigmas:

- Gestión: el sistema de gestión con pasos tales como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.
- Total: organización amplia.
- Calidad: con sus definiciones usuales y todas sus complejidades.

En el concepto de calidad se incluye la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. La Calidad Total pretende, teniendo como idea final la satisfacción del cliente, obtener beneficios para todos los miembros de la empresa. Por tanto, no sólo se pretende fabricar un producto con el objetivo único de venderlo, sino que se abarcan otros aspectos tales como mejoras en las condiciones de trabajo y en la formación del personal.

El concepto de la calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas.

Kaoru Ishikawa, un autor reconocido de la gestión de la calidad, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: “Filosofía, cultura, estrategia

o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad”.

La calidad total puede entenderse como la satisfacción global aplicada a la actividad empresarial.

El concepto de calidad total distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

Se consideran clientes internos a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

El cliente externo es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta.

Del mismo modo, la calidad total es un proceso en el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta.

La calidad total puede ser definida en dos palabras: “Mejora continua”.

La responsabilidad que recae en la dirección de la calidad juega un papel importante en todo el proceso, puesto que mientras mejor estén organizados y compenetrados todos los miembros de la organización, mejor será el trabajo que realicen y mejores resultados se obtendrán en su conjunto.

El concepto de calidad total está relacionado con otro concepto: el de la “percepción de la calidad”, que es la percepción que tenemos de la calidad de un producto o de cómo ve la gente a una empresa o una marca (su forma de vender, el trato hacía los clientes, su implicación en proyectos sociales o con el medio ambiente...).

La satisfacción global, como su nombre indica, no solo atañe a los clientes de cada empresa, sino a todo el “universo” de la empresa, es decir: a los propios empleados y a otras empresas que le venden sus productos/servicios (lo que se denomina clientes internos).

La experiencia ha demostrado que tras implantar un sistema de calidad se consiguen resultados tales como:

- Aumento en la satisfacción del cliente.
- Trabajo interno de la empresa más eficaz.
- Incremento de la productividad.
- Mayores beneficios.
- Menores costos.
- Mayor calidad en los productos elaborados.

La calidad de un producto es, por tanto, una consecuencia de cómo una empresa está organizada.

Una vez introducido el concepto, es importante apuntar que hay una serie de herramientas básicas para la implantación del TQM: Kaizen, PDCA, la práctica de estandarizar puestos de trabajo y las actividades que se realizan en los mismos, y métodos que ayuden a ver como se encuentra la organización en todo momento mediante herramientas de medición como diagramas de control o histogramas. (Fuente: <http://www.pdcahome.com/tqm/>).

Vamos a comenzar utilizando la herramienta Kaizen para la gestión de la calidad total de nuestra agencia “Primeros Pasos”.

Kaizen

KAI significa 'cambio'.

ZEN significa 'bueno'.

Según <http://www.manufacturainteligente.com/kaizen/> el significado de la palabra Kaizen es mejoramiento continuo y esta filosofía se compone de varios pasos que nos permiten analizar variables críticas del proceso de producción y buscar su mejora en forma diaria con la ayuda de equipos multidisciplinarios. Esta filosofía lo que pretende es tener una mejor calidad y reducción de costos de producción con simples modificaciones diarias.

Al hacer Kaizen los trabajadores van ir mejorando los estándares de la empresa y al hacerlo podrán llegar a tener estándares de muy alto nivel y alcanzar los objetivos de la empresa. Es por esto que es importante que los estándares nuevos creados por mejoras o modificaciones sean analizados y contemplen siempre la seguridad, calidad y productividad de la empresa.

Su origen es Japonés como consecuencia de la segunda Guerra Mundial, al terminar Japón enfrenta muchos problemas en su industria por lo crean la JUSE la cual es la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros e invitan a Dr. William Edwards Deming y a Joseph Juran en varios seminarios con lo cual logran crear nueva metodología para mejorar el sistema empresarial.

El Kaizen utiliza el Circulo de Deming como herramienta para la mejora continua. Este círculo de Deming también se le llama PDCA por sus siglas en inglés.

En nuestra agencia trataremos de aplicar la mejora continua constantemente y es por esto que vamos a aplicar la herramienta del círculo de Deming o PDCA para conseguir una calidad total en nuestra empresa. Para ello pasamos a detallar la herramienta PDCA.

PDCA

Las siglas PDCA corresponden a Plan, Do, Check y Act. Es decir, planificar, hacer, comprobar y actuar. Es importante destacar que el orden de estos pasos no es arbitrario y por ello debemos aplicarlo en ese mismo orden a nuestra agencia. Vamos a detallar paso por paso cómo lo aplicaremos a nuestra empresa:

- Planificar: Semanalmente haremos una planificación de la semana venidera, estableciendo metas, pasos a seguir para alcanzarlas, reparto de las tareas a seguir y una detallada planificación de tiempos de todos estos aspectos. De este modo nuestros trabajadores sabrán en todo momento cuál es la tarea que deben desempeñar, eliminando así el posible despilfarro de tiempo que pueda originarse.
- Hacer: Una vez que hemos hecho la planificación detallada semana a semana de nuestra actividad empresarial pasaremos a ejecutar la misma, tratando de seguirla de la manera más rigurosa posible para evitar fallos, desperdicios y despilfarros. Si se sigue al pie de la letra la planificación establecida probablemente se logren cumplir los objetivos que habíamos marcado. Cabe decir también que la planificación puede sufrir algún tipo de cambio o modificación cuando, a la hora de llevarla a cabo, podamos ver que hay pasos de la misma que no son factibles u óptimos. En estos casos se podrá amoldar la planificación y su correspondiente realización a las circunstancias de cada momento.
- Comprobar: Una vez llevados a cabo los pasos de la planificación, es el momento de comprobar que todo ha salido como nosotros esperábamos. Una vez finalizada la semana en cuestión, todo el personal de nuestra agencia se reunirá para debatir sobre el cumplimiento de objetivos, de cómo se han llevado a cabo y de si han resultado ser alcanzados satisfactoriamente.

- Actuar: A colación del paso anterior, una vez comprobado todo lo anterior, si todo es correcto podremos aplicar unos pasos similares en semanas próximas pero si ha habido fallos o errores, trataremos de analizarlos en profundidad para no cometerlos en el futuro y averiguar la mejor forma de plantear los próximos objetivos.

Una vez realizados estos 4 pasos, los repetiremos de manera cíclica a lo largo de toda nuestra actividad ya que la metodología PDCA es un ciclo como podemos comprobar en el siguiente diagrama, que como hemos dicho anteriormente también es conocido como el círculo de Deming:



Figura 40: Ciclo PDCA o Círculo de Deming

En cuanto al resto de herramientas para la gestión de la Calidad total como son estandarizar puestos de trabajo y las actividades que se realizan en los mismos, y métodos que ayuden a ver como se encuentra la organización en todo momento mediante herramientas de medición como diagramas de control o histogramas vamos a explicar cómo las aplicaremos a nuestra agencia.

La estandarización de los puestos de trabajo y las actividades será explicada en un pequeño curso que impartiremos a las nuevas contrataciones de la agencia. Se les explicará la metodología a seguir en su puesto de trabajo y a tratar de que la sigan de la manera más rigurosa posible.

Para tener información continua de cómo se encuentra la empresa en cada momento, trataremos de que todos los empleados tengan acceso en sus ordenadores a información en tiempo real de los clientes que tenemos en la agencia en cada momento, del dinero que estamos facturando y del estado de las campañas de una forma retroactiva.

Finalmente, otra acción que llevaremos a cabo para asegurarnos de la calidad total de nuestro trabajo será la gestión de la calidad por parte de los trabajadores de nuestra agencia.

Para esto implementaremos un plan de gestión de la calidad de nuestros servicios a través de 3 actuaciones que nos servirán para tomar el pulso de nuestros clientes, identificar aspectos de mejora, asegurar la satisfacción de las empresas que trabajan con nosotros y realizar propuestas de valor que nos permitan incrementar los ingresos que obtenemos con ellos.

A continuación pasamos a describir cada una de las actuaciones que pondremos en marcha:

- Estatus semanal con el cliente: Cada semana en un día fijado nos reuniremos en las oficinas de nuestro cliente para hacer un seguimiento de los trabajos/campañas que tenemos en marcha, las fechas que tenemos que cumplir, la información que está pendiente por su parte y las tareas que tenemos pendientes nosotros con ellos. A esta reunión semanal asistirá por parte de la agencia las personas del departamento de cuentas asignadas:
 - Director de cuentas
 - Supervisor de cuentas
 - Ejecutivo de cuentas

Tras la reunión de estatus semanal la agencia enviará un informe del mismo al cliente por mail con copia al director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica. Así este último estará semanalmente informado de cómo van los trabajos y podrá detectar si es preciso que intervenga para algún punto de mejora.

- Presentación semestral de interés para nuestro cliente: Dos veces al año la agencia preparará una presentación que provoque el interés del anunciante. Por ejemplo, realizar una investigación específica sobre los consumidores del anunciante, traer a un conferenciante de prestigio e invitar a los clientes a una ponencia del mismo, invitar a nuestros clientes a un festival sobre publicidad, invitar a nuestros clientes a unas jornadas específicas sobre publicidad y tendencias...
- Reunión de evaluación anual: Una vez al año nos reuniremos durante un día entero con cada uno de nuestros clientes para analizar el resultado de nuestras campañas y cómo han contribuido a aumentar sus ventas. También recogeremos su evaluación del 1 al 10 sobre nuestros equipos, nuestra proactividad, nuestra creatividad, etc. A lo largo de esta jornada también hablaremos sobre el plan de Marketing del siguiente año, lo que nos permitirá planificar al detalle el equipo idóneo que tenemos que poner a disposición de nuestro cliente.

4.5.3 People involvement

Según <http://humanresources.about.com/> el “People Involvement” es la creación de un entorno en el que las personas tengan un impacto en las decisiones y acciones que afectan a su empresa.

Se trata de una filosofía de gestión y liderazgo sobre cómo los trabajadores están capacitados para contribuir a la mejora continua y el éxito continuo de su empresa. La clave es involucrar tanto como sea posible a todos

los trabajadores de la empresa. Esta participación aumenta el compromiso de cada empleado con su empresa, retiene a sus mejores empleados, y fomenta un ambiente en el que la gente se siente motivada.

Los métodos para incluir a los empleados en la toma de decisiones y actividades de mejora continua es el aspecto estratégico de la participación y pueden incluir aspectos como un buzón de sugerencias, equipos de trabajo, reuniones de mejora continua, Kaizen, eventos, procesos de acción correctiva y discusiones periódicas con el supervisor.

Algo intrínseco a la mayoría de los procesos de participación de los empleados es la formación en la eficacia del equipo, la comunicación y la resolución de problemas; el desarrollo de sistemas de recompensa y reconocimiento y con frecuencia, la distribución de los beneficios obtenidos a través de los esfuerzos de participación de los empleados.

Para ponerlo en práctica en nuestra agencia dejaremos claro a todos nuestros empleados que aplicamos la filosofía de la Meritocracia, en la cual cada trabajador ascenderá en su puesto de trabajo gracias a sus méritos y a nada más, lo que les mantendrá motivados para dar el máximo de ellos mismos en todo momento.

También tendremos a disposición de los trabajadores de nuestra agencia un buzón de sugerencias donde podrán expresar de manera anónima sus sugerencias de mejora para la empresa.

Otro aspecto que llevaremos a cabo será realizar mensualmente reuniones de mejora continua con todos los trabajadores en las que podrán aportar sus ideas abiertamente y si alguna de estas ideas es realmente positiva y se decide implantar en la empresa, se podrá premiar al empleado en cuestión con un bonus salarial o algún título honorífico a nivel interno de la empresa.

A su vez, siempre que un nuevo empleado se incorpore a nuestra agencia le haremos llegar el mensaje de que todo el mundo en la agencia “Primeros Pasos” tiene voz y voto y que queremos escuchar a todo el mundo y tener en cuenta sus propuestas y su participación activa en la mejora continua

de la empresa. Nos aseguraremos de que todos y cada uno de nuestros trabajadores sean conscientes de ello.

4.6 Proveedores

Teniendo en cuenta que las campañas que vamos a realizar para nuestros clientes abordan todas las disciplinas de comunicación: publicidad general, Marketing directo, Marketing digital, eventos, promociones... necesitaremos disponer de una serie de proveedores que nos ofrezcan la calidad que nosotros requerimos con precios competitivos.

Los tipos de proveedores principales que necesitamos son:

- Productoras audiovisuales
- Imprentas
- Programadores de tecnología
- Agencia de medios
- Proveedores de Merchandising

4.6.1 Productoras audiovisuales

Necesitaremos trabajar con varias productoras audiovisuales por los siguientes motivos:

- No es lo mismo tener que producir un spot publicitario que un vídeo corporativo para colgar en la web.
- Trabajando con varias productoras podremos conseguir el mejor precio posible para cada uno de los trabajos.

- En función del tipo de producción audiovisual que queramos llevar a cabo seleccionaremos el realizador que mejor pueda ejecutar nuestra propuesta.

A continuación podemos observar algunas de las productoras audiovisuales de publicidad asociadas a la APCP (Asociación de Productoras de Cine Publicitario):

- Agosto
- Alamofilms
- Albiñana Films
- Cool Shot
- Garlic Producciones
- Indio Films
- Landia
- Lee Films International
- Only Nine to Five
- Ovideo
- Puente Aéreo
- RCR Films
- Sopa de Toro
- Tesauro
- The Brownie Film Company
- The Garage Films
- The Lift
- Wind

Nos reuniremos con todas ellas para que nos presenten su reel, sus realizadores, sus clientes, su filosofía y así determinar con cuáles de ellas vamos a trabajar.

4.6.2 Imprentas

Trabajaremos con dos tipos de imprentas:

- Una de ellas para impresión de elementos gráficos convencionales (sobres, cartas, folletos, carteles, folder...)

Aquí mostramos un ejemplo de folder:



Figura 41: Ejemplo Folder

- Otra especializada en materiales específicos (displays de cartón, corpóreos, roll-up...). Siempre solicitaremos presupuesto de todos los trabajos a tres proveedores para tener elementos de comparación y ajustar los costes al máximo.

Ejemplos:



Figuras 42, 43 y 44: Ejemplos roll-up, corpóreos, displays de cartón

4.6.3 Programadores de tecnología

Estableceremos una alianza con un programador de tecnología que nos facilite la implementación de las campañas que lo requieran asegurándonos la calidad de las mismas. Sabemos que la presencia en Internet de los anunciantes cada vez es más relevante. No solo como medio de comunicación sino como canal de venta directa.

En la siguiente tabla podemos observar que la inversión de los anunciantes en internet crece cada año. En el último periodo reflejado observamos que Internet es el medio que más crece de todos los medios convencionales entre el periodo 2012 y 2013. De hecho es el único medio en el que crecen las inversiones, ya que en el resto se reducen y las expectativas para los próximos años continúan la misma tendencia.

Inversión real estimada (en millones de euros)								
Todos los medios - años 2013 / 2012 / 2011 / 2010 / 2009 / 2008								
Medios convencionales		2013	%13/12	2012	2011	2010	2009	2008
Cine	Cine	20,2	-10,1	22,5	25,8	24,4	15,4	21,0
Diarios	Diarios	662,9	-13,5	766,3	967,0	1.124,4	1.174,1	1.507,9
Dominicales	Dominicales	38,7	-25,6	52,0	67,1	72,2	68,9	103,9
Exterior	Carteleras	45,0	-13,9	52,2	59,2	65,1	69,1	88,8
	Lonas	8,8	-27,4	12,1	12,7	14,2	19,6	28,0
	Luminosos	9,5	-12,6	10,9	13,5	15,0	16,7	17,9
	Mobiliario (exterior + interior + cabinas)	147,0	-5,5	155,6	184,1	198,1	182,5	233,9
	Monopostes	17,9	-0,7	18,1	20,1	21,9	23,2	30,5
	Transporte	47,7	-32,6	70,7	88,5	88,2	80,2	105,9
	Otros	6,2	-9,8	6,8	16,7	18,3	10,1	13,3
	Total Exterior	282,0	-13,6	326,3	394,8	420,8	401,4	518,3
Internet (1)								
Fijo	Enlaces patrocinados	487,7	5,5	462,5	459,9	417,2	356,4	324,4
	Formatos gráficos	340,2	-8,7	372,8	419,6	381,7	297,7	285,6
Móvil	Enlaces patrocinados / Form. gráficos	68,4	51,3	45,2	19,7			
	Total Internet	896,3	1,8	880,5	899,2	798,8	654,1	610,0
Radio	Radio	403,6	-11,0	453,5	524,9	548,5	537,3	641,9
Revistas	Inform. general., femeninas, ... (2)	148,3	-19,0	183,1	213,6	218,8	212,8	326,5
	Otras	105,5	-19,2	130,6	167,5	179,0	189,1	290,9
	Total Revistas	253,9	-19,1	313,7	381,1	397,8	401,9	617,3
Televisión	Canales de pago	43,6	1,2	43,1	60,2	65,0	50,0	56,1
	TV. Autonómicas (3)	120,4	--	126,8	198,0	272,6	237,7	319,6
	TV. locales	1,3	-16,7	1,5	2,0	5,5	9,1	37,9
	TV. nacionales en abierto	1.538,1	-6,4	1.643,9	1977,0	2.128,8	2.081,1	2.668,8
	Total Televisión	1.703,4	-6,2	1.815,3	2.237,2	2.471,9	2.377,8	3.082,4
Subtotal medios convencionales		4.261,0	-8,0	4.630,0	5.497,1	5.858,8	5.630,9	7.102,8

Figura 45: Inversión real estimada en millones de euros (Fuente: InfoAdex)

El consumidor que está navegando por Internet es exigente, no quiere esperar a que se cargue un anuncio, quiere verlo con calidad. Sin embargo la conexión a Internet en España es muy heterogénea (fibra, ADSL, red móvil, 4G...) y adicionalmente existen otros condicionantes en el acceso a Internet (navegador, software, sistema operativo...).

Por todas estas razones es fundamental tener un proveedor de tecnología que sepa programar todas nuestras acciones publicitarias sin incidencias, con rapidez, con calidad y con respuestas eficaces a las incidencias que se puedan producir. Es importante contar con un colaborador que entienda nuestro negocio, que entienda que somos una agencia de publicidad donde la calidad y la rapidez son críticas a la hora de implementar las campañas.

4.6.4 Agencia de medios

La agencia de medios con la que trabajemos es un socio estratégico para nuestra agencia. Las agencias de medios se ocupan de planificar y comprar los mejores espacios publicitarios en los medios convencionales para conseguir la audiencia que necesita nuestro cliente. Su poder de compra le permite acceder a los mejores precios y a los mejores espacios. En un momento en que la publicidad ha desaparecido de TVE, dos grandes cadenas de televisión generalistas (Antena 3 y Telecinco) son las que concentran a las audiencias. Por tanto la labor de la agencia de medios para conseguir los mejores espacios a los mejores precios es muy importante.

A continuación mostramos un listado de las principales agencias de medios que pertenecen a la Asociación Española de Agencias de Medios:

- Arena media
- Carat
- Equmedia
- Focus Media
- Havas
- Initiative Media
- Maxus
- Mec
- Mediacom
- Mediterránea
- Mindshare
- Omd
- Optimedia

- Phd
- Smg
- Universal Mccann
- Ymedia
- Zenith

Haremos un primer análisis de las características de cada una de ellas (inversiones que gestionan, equipo directivo, clientes con los que trabajan) y nos reuniremos con una selección de tres para elegir cuál será aquella con la que colaboraremos.

La agencia de medios será una extensión nuestra y nos preocuparemos de compartir la información de nuestros clientes con ella ya que podrán hacernos propuestas en el área de medios que nosotros podremos trasladar a nuestros clientes y por tanto conseguir más ingresos.

4.6.5 Proveedores de Merchandising

En algunas campañas promocionales propondremos la utilización de elementos de merchandising con el logotipo de nuestro cliente. Será importante disponer de varios proveedores que puedan suministrarnos este tipo de artículos (tazas, camisetas, bolígrafos, peluches, etc.). Los factores críticos para la elección del proveedor idóneo en cada momento son:

- Plazo de entrega.
- Precio.

Un ejemplo de merchandising es el siguiente:



Figura 46: Ejemplo Merchandising

4.7 Sistema de planificación y control

Cada trimestre el Director general se reúne con el director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica para ver la previsión de ingresos para cada uno de los clientes. Para ello el director de cada cuenta que tiene toda la información de su cliente elabora una previsión detallada de ingresos correspondiente a cada una de las campañas planificadas.

Estas previsiones se van comparando con el presupuesto anual previsto de cada cliente.

Con toda la información financiera y de negocio se puede establecer si va a ser necesario reforzar la estructura de la agencia o por el contrario aminorarla.

La agencia de publicidad debe tener un equipo lo más ajustado posible al trabajo que tiene que desempeñar.

4.7.1 Diagrama de Gantt de operaciones

Mostramos a continuación un diagrama de Gantt con los pasos que daremos a la hora de prepararlo todo para el inicio de nuestra actividad empresarial:



Figura 47: Diagrama de Gantt de operaciones

4.8 Plan de contingencias

Tendremos diseñado un plan de contingencias donde se recojan todas las actuaciones que habrá que llevar a cabo si se producen una serie de fallos o se dan una serie de circunstancias que impidan el normal funcionamiento de nuestra actividad.

A continuación se detallan los pasos a seguir en caso de que se den las siguientes contingencias:

- Falta de suministro eléctrico:

Nos pondremos en contacto telefónico con nuestro suministrador de electricidad. Le explicaremos la situación y pediremos asistencia y resolución del problema con la mayor inmediatez posible. En caso de que el problema vaya a persistir durante muchas horas, llamaremos a nuestros clientes para informarles del suceso y pedirles comprensión al respecto.

- Ausencia de un empleado por enfermedad:

En nuestro sector, como se trabaja en equipo, si fuera absolutamente imprescindible el empleado de rango superior puede realizar el trabajo de su subordinado ausente. Si se produjera una falta de personal de un periodo largo, habría que buscar un sustituto para ese puesto ya que al ser una empresa de servicios podemos manejar la situación 2-3 días pero no 2-3 meses.

- Incendio:

En caso de incendio, como vimos anteriormente, el inmueble que hemos seleccionado cuenta con extintores, detectores de incendios y luces de salidas de emergencia, con lo cual estamos perfectamente protegidos en caso de incendio. Se procederá a la rápida evacuación de las oficinas y, si es posible, se utilizarán los extintores habilitados. También llamaremos a los bomberos.

CAPÍTULO 5:

RECURSOS

HUMANOS

5. RECURSOS HUMANOS

5.1 Organigrama

Este es un organigrama con los puestos de trabajo más importantes en la agencia de publicidad. Los puestos son:

- Director general (que será el fundador y CEO)
- Director general creativo
- Director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica
- Director creativo Internet

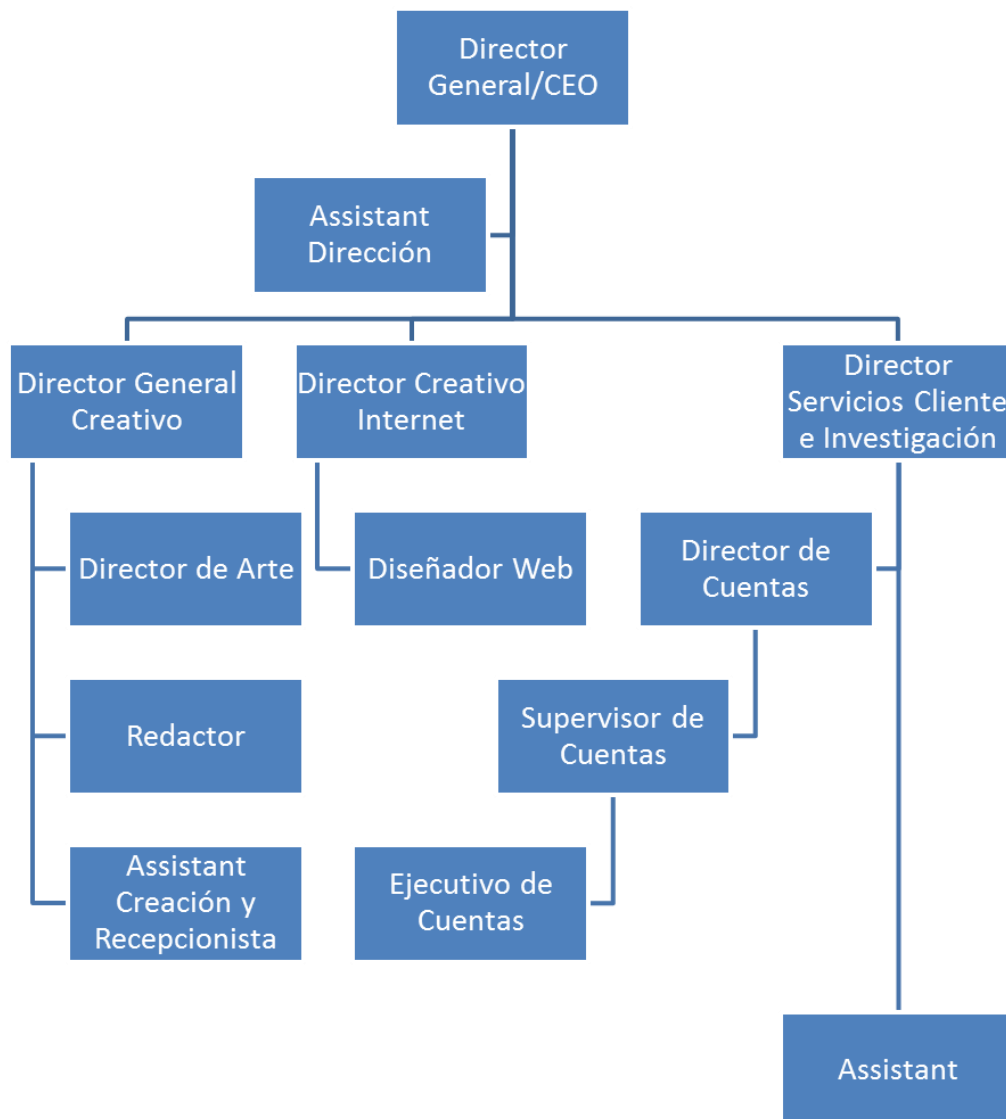


Figura 48: Organigrama de la agencia

El Director general será el único profesional que contará con un despacho propio.

5.2 Resto del personal

En un escalafón inferior, estos son otros puestos de trabajo que serán necesarios en nuestra agencia Primeros pasos:

- Assistant del director general.
- Assistant de dirección en dependencia del director de servicios al cliente e investigación y planificación estratégica.
- Recepcionista y assistant de creación en dependencia del director general creativo.
- Director de cuentas en dependencia del director de servicios al cliente.
- Supervisor de cuentas en dependencia del director de cuentas.
- Ejecutivo de cuentas en dependencia del supervisor de cuentas.
- Director de arte en dependencia del director general creativo.
- Redactor en dependencia del director general creativo.
- Diseñador web en dependencia del director creativo Internet.

En resumen, el staff de la agencia se compondrá de 13 profesionales.

5.3 Outsourcing

Aunque estos puestos de trabajo corresponderían a profesionales incorporados dentro de la agencia, en una primera fase -4 a 5 años- y partiendo de mínimos, se subcontratarían a empresas especializadas. Estos son los puestos de trabajos que subcontrataremos:

- Director financiero y un contable/administrativo.
- Director de medios, planificador de medios y comprador de medios.
- Programador Back end para arquitectura de páginas web.
- Programador Front end para creatividad en formatos publicitarios de Internet.

5.4 Descripción de puestos de trabajo

Haremos una descripción detallada de los puestos de trabajo que necesitamos cubrir en nuestra agencia.

PUESTOS DE TRABAJO EN UN ESCALAFÓN SUPERIOR:

- **Director general (CEO):**

- Funciones:

Es la cabeza visible de la agencia, el máximo representante de la misma. Su trabajo se reparte entre un 80% de labor comercial y de captación de negocio y un 20% de supervisión de la gestión del cuadro directivo.

El CEO asistirá a todas aquellas reuniones con los clientes que supongan un punto de inflexión en la relación cliente/agencia. Por ejemplo:

- ❖ Presentaciones de agencia.
- ❖ Presentaciones de captación de clientes en una toma de contacto directa.
- ❖ Presentaciones a clientes en concursos abiertos.
- ❖ Presentaciones a clientes en concursos cerrados.

- ❖ Relación personal/comercial con los máximos responsables de los clientes de la agencia (comidas de negocios).
 - ❖ Liderar las reuniones de directivos de la agencia.
 - ❖ Representar a la agencia en todos aquellos eventos de máxima relevancia.
 - ❖ Figurar como líder de opinión de la agencia en todos aquellos medios que lo requieran.
 - ❖ Establecer la política económica de la agencia, política de precios, política de salarios.
 - ❖ Diseñar la filosofía de la relación cliente/agencia.
 - ❖ Proponer los valores de la agencia con los que han de identificarse todos los empleados.
 - ❖ Control, gestión y organización del trabajo interno de la agencia.
 - ❖ Dirección y seguimiento de todos los trabajos que la agencia realice para los clientes.
 - ❖ Se asegurará de la satisfacción del cliente en lo que se refiere al trabajo de la agencia a través de una relación directa.
 - ❖ Control de calidad.
 - ❖ Llevará el control de gastos y de ingresos.
 - ❖ Se responsabilizará de la gestión de personal así como de la contratación, altas y bajas.
 - ❖ Mantendrá un trato personal/comercial con el personal operativo del cliente que mantenga la relación directa con la agencia.
- Formación:
- ❖ Ingeniero Industrial especializado en Organización Industrial.
 - ❖ ADE.
 - ❖ Publicidad y Márketing.

- Formación complementaria:
 - ❖ Master in Business Administration (MBA).
 - ❖ Máster en Dirección Comercial y Márketing.
 - ❖ Inglés bilingüe.
- Experiencia:
 - ❖ Director general en varias agencias de publicidad nacionales y multinacionales.
 - ❖ Director de Marketing en compañías de gran consumo.
 - ❖ Director de comunicación y publicidad en empresas institucionales.
- Habilidades:
 - ❖ Oratoria.
 - ❖ Capacidad de liderazgo.
 - ❖ Fomento del trabajo en equipo.
 - ❖ Orientación a resultados.
 - ❖ Capacidad de relaciones públicas.
 - ❖ Mente analítica.
 - ❖ Orientado a resultados.
 - ❖ Habilidad con los números.
 - ❖ Consecución de objetivos.
- Salario: 75.000 € anuales + beneficios

- **Director general creativo:**

- Funciones:

- ❖ Máximo responsable de la calidad creativa de la agencia.
 - ❖ Creación, gestión y seguimiento de todas las campañas.
 - ❖ Creación de la estrategia creativa de la agencia.
 - ❖ Política de festivales y premios.
 - ❖ Responsable de la visibilidad e imagen de la agencia.
 - ❖ Desarrollo de los conceptos creativos de cada campaña.
 - ❖ Control de la realización de la producción audiovisual.
 - ❖ Control de la realización de la producción gráfica.
 - ❖ Control de la realización online/Internet.
 - ❖ Relación personal/comercial con los clientes enfocada a la satisfacción de los mismos.
 - ❖ Presentación de la agencia al más alto nivel en lo que se refiere a captación de clientes mediante una toma de contacto directa, presentaciones a clientes en concursos abiertos y presentaciones a clientes en concursos cerrados.
 - ❖ Líder de opinión de la agencia, junto al CEO, en todos aquellos medios que lo requieran.

- Formación:

- ❖ Conocimientos de redacción, arte y creación audiovisual al más alto nivel.

- Experiencia:

- ❖ Director creativo en agencias previas nacionales y multinacionales.

- Habilidades:
 - ❖ Liderazgo.
 - ❖ Capacidad de motivación.
 - ❖ Capacidad de formar equipo.
 - ❖ Oratoria.
 - ❖ Empatía.
 - ❖ Mente creativa.
- Salario: 75.000 € anuales + beneficios
- **Director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica:**
 - Funciones:
 - ❖ Máximo responsable de todas las cuentas de la agencia.
 - ❖ Control, gestión y supervisión de la actividad de cada cliente en la agencia.
 - ❖ Presentación de agencia en apoyo al CEO y al director general creativo.
 - ❖ Presentación de campañas.
 - ❖ Control y seguimiento de cada uno de los trabajos encargados a la agencia.
 - ❖ Gestión de ingresos y gastos de cada campaña.
 - ❖ Gestión de ingresos y gastos de cada cliente.
 - ❖ Relación personal/comercial con los responsables de campañas del cliente.
 - ❖ Elaboración del plan comercial de la agencia.
 - ❖ Será el máximo responsable de las herramientas de investigación de la agencia.
 - ❖ Se encargará de la planificación estratégica de las campañas.

- ❖ Será el responsable de facilitar información sobre actividades, éxitos, fracasos y metodologías de la competencia de nuestros clientes.
 - ❖ Desarrollará herramientas de investigación útiles y adaptables a los clientes de la agencia.
 - ❖ Será el responsable de los análisis estadísticos de la actividad comercial del segmento de bebés de 0 a 3 años.
 - ❖ Diseñará las estrategias de comunicación en cada campaña.
- Formación:
 - ❖ Estudios universitarios preferiblemente en publicidad y marketing.
 - ❖ Estadística.
 - ❖ Publicidad.
 - ❖ Informática.
- Experiencia:
 - ❖ Director de cuentas en agencias previas nacionales y/o multinacionales.
 - ❖ Jefe de publicidad y/o marketing en anunciantes.
 - ❖ Director de planificación estratégica y/o investigación en anunciantes y agencias de publicidad.
- Habilidades:
 - ❖ Oratoria.
 - ❖ Capacidad de liderazgo.
 - ❖ Fomento del trabajo en equipo.

- ❖ Orientación a resultados.
 - ❖ Capacidad de relaciones públicas.
 - ❖ Mente analítica.
 - ❖ Mente matemática.
 - ❖ Orden.
 - ❖ Minuciosidad.
 - ❖ Detalle en el trabajo.
 - ❖ Capacidad de concentración.
- Salario: 60.000 € anuales + beneficios
- **Director creativo Internet:**
 - Funciones:
 - ❖ Máximo responsable creativo de la creatividad online en Internet realizada por la agencia.
 - ❖ Máximo responsable de la calidad creativa de las campañas de Internet.
 - ❖ Creación, gestión y seguimiento de todas las campañas online.
 - ❖ Desarrollo de los conceptos creativos de cada campaña en Internet.
 - ❖ Control de la realización de la producción audiovisual enfocada a Internet.
 - ❖ Relación personal/comercial con los clientes en el entorno de las campañas online.
 - ❖ Presentación de la agencia en su vertiente online/Internet en lo que se refiere a captación de clientes mediante una toma de contacto directa, presentaciones a clientes en concursos abiertos y presentaciones a clientes en concursos cerrados.

- Formación:
 - ❖ Conocimiento de informática en el entorno online.
 - ❖ Conocimientos de redacción, arte, animación y creación audiovisual.
- Experiencia:
 - ❖ Director de arte y/o redactor online en agencias anteriores especializadas en Internet.
- Habilidades:
 - ❖ Capacidad de hacer equipo.
 - ❖ Mente creativa.
 - ❖ Liderazgo.
 - ❖ Capacidad de motivación.
 - ❖ Oratoria.
 - ❖ Empatía.
- Salario: 50.000 € anuales

PUESTOS DE TRABAJO EN UN ESCALAFÓN INFERIOR:

- **Assistant del director general:**
 - Funciones:
 - ❖ Prestar soporte al director general en todas y cada una de sus labores.
 - ❖ Llevar el control y la gestión de las agendas del director general.

- Formación:
 - ❖ Secretariado.
 - ❖ Paquete Office y otras herramientas enfocadas a la transcripción de datos y a la realización de presentaciones.
- Experiencia:
 - ❖ Secretario/a y/o assistant en cualquier tipo de empresa.
- Habilidades:
 - ❖ Discreción.
 - ❖ Predisposición.
 - ❖ Metodología.
 - ❖ Voluntad de trabajo.
- Salario: 20.000 € anuales
- **Assistant de cuentas (en dependencia del director de servicios al cliente y del director de investigación y planificación estratégica):**
 - Funciones:
 - ❖ Prestar soporte al director de servicios e investigación y planificación estratégica.
 - ❖ Llevar el control y la gestión de las agendas su inmediato superior.
 - Formación:
 - ❖ Secretariado.

- ❖ Paquete Office y otras herramientas enfocadas a la transcripción de datos y a la realización de presentaciones.
- Experiencia:
 - ❖ Secretario/a y/o assistant en cualquier tipo de empresa.
- Habilidades:
 - ❖ Discreción.
 - ❖ Predisposición.
 - ❖ Metodología.
 - ❖ Voluntad de trabajo.
- Salario: 15.000 € anuales
- **Recepcionista y assistant de creación en dependencia del director general creativo:**
 - Funciones:
 - ❖ Recepcionar todas las llamadas que entren en la agencia y dirigirlas a los departamentos y/o profesionales correspondientes.
 - ❖ Prestar soporte al director general creativo.
 - ❖ Llevar el control y la gestión de la agenda del director general creativo.
 - Formación:
 - ❖ Secretariado.
 - ❖ Paquete Office y otras herramientas enfocadas a la transcripción de datos y a la realización de presentaciones.

- Experiencia:
 - ❖ Secretario/a y/o assistant en cualquier tipo de empresa.
- Habilidades:
 - ❖ Discreción.
 - ❖ Predisposición.
 - ❖ Metodología.
 - ❖ Voluntad de trabajo.
- Salario: 15.000 € anuales
- **Director de cuentas en dependencia del director de servicios al cliente e investigación:**
 - Funciones:
 - ❖ Máximo responsable de una parte de las cuentas de la agencia.
 - ❖ Control, gestión y supervisión de la actividad de los clientes que le corresponden.
 - ❖ Presentación de las campañas que encarguen sus clientes a lo largo del año.
 - ❖ Control y seguimiento de cada uno de los trabajos de su grupo de cuentas.
 - ❖ Gestión de ingresos y gastos de cada campaña de sus clientes.
 - ❖ Relación personal/comercial con los responsables de campañas de sus clientes.

- ❖ Consecución de los objetivos marcados por su jefe, el director de servicios al cliente.
- Formación:
 - ❖ Estudios universitarios preferiblemente en publicidad y marketing.
- Experiencia:
 - ❖ Supervisor de cuentas en agencias previas nacionales y/o multinacionales.
 - ❖ Departamento de publicidad y/o marketing en anunciantes.
- Habilidades:
 - ❖ Oratoria.
 - ❖ Capacidad de liderazgo.
 - ❖ Fomento del trabajo en equipo.
 - ❖ Orientación a resultados.
 - ❖ Capacidad de relaciones públicas.
- Salario: 40.000 € anuales
- **Supervisor de cuentas en dependencia del director de cuentas:**
 - Funciones:
 - ❖ Supervisión de una parte de las cuentas de la agencia.
 - ❖ Realización y control de los presupuestos de las campañas.
 - ❖ Liderar el día a día de la relación laboral con el cliente.

- ❖ Atender las demandas del cliente en lo que se refiere a modificaciones, nuevas presentaciones y petición de presupuestos.
 - ❖ Relación con todos los departamentos implicados en la elaboración de las campañas.
 - ❖ Relación con los departamentos creativo, medios, producción gráfica y producción audiovisual.
 - ❖ Soporte al director de cuentas en el control, gestión y supervisión de la actividad de los clientes que le corresponden.
 - ❖ Presentación de las campañas que encarguen sus clientes a lo largo del año en apoyo al director de cuentas.
 - ❖ Seguimiento de cada uno de los trabajos de su grupo de cuentas.
 - ❖ Relación comercial con los responsables de campañas de sus clientes.
- Formación:
- ❖ Estudios universitarios preferiblemente en publicidad y marketing.
- Experiencia:
- ❖ Ejecutivo de cuentas en agencias previas nacionales y/o multinacionales.
 - ❖ Departamento de publicidad y/o marketing en anunciantes.
- Habilidades:
- ❖ Metodología en el trabajo.
 - ❖ Ordenado.
 - ❖ Capacidad para hacer equipo.
 - ❖ Voluntad.

- ❖ Esfuerzo.
- Salario: 20.000 € anuales
- **Ejecutivo de cuentas en dependencia del supervisor de cuentas:**
 - Funciones:
 - ❖ Prestar soporte al supervisor de cuentas en todo lo que supone:
 - Seguimiento de las campañas.
 - Petición de presupuestos.
 - Día a día en la agencia.
 - Apoyo en las presentaciones.
 - Formación:
 - ❖ Estudios universitarios preferiblemente en publicidad y marketing.
 - Experiencia:
 - ❖ Departamentos de marketing y publicidad en anunciantes.
 - ❖ Ejecutivos y/o assistant en otras agencias.
 - Habilidades:
 - ❖ Metodología en el trabajo.
 - ❖ Ordenado.
 - ❖ Capacidad para hacer equipo.
 - ❖ Voluntad.
 - ❖ Esfuerzo.

- Salario: 15.000 € anuales
- **Director de arte en dependencia del director general creativo:**
 - Funciones:
 - ❖ Máximo responsable del diseño y la dirección de arte de las campañas que realice la agencia tanto a nivel gráfico como audiovisual.
 - ❖ Control de la calidad gráfica de los trabajos de la agencia.
 - Formación:
 - ❖ Bellas artes.
 - ❖ Conocimientos de arte y creación audiovisual al más alto nivel.
 - ❖ Informática en programas de diseño (In Design, Photoshop...).
 - Experiencia:
 - ❖ Director de arte junior en agencias nacionales o internacionales.
 - Habilidades:
 - ❖ Trabajo en equipo.
 - ❖ Gusto por el detalle.
 - ❖ Sentido estético.
 - Salario: 30.000 € anuales

- **Redactor en dependencia del director general creativo:**
 - Funciones:
 - ❖ Máximo responsable de la redacción y conceptualización de campañas que realice la agencia tanto a nivel gráfico como audiovisual.
 - ❖ Control de la calidad conceptual y del nivel de redacción de los trabajos de la agencia.
 - Formación:
 - ❖ Conocimientos de escritura y redacción al más alto nivel.
 - ❖ Informática a nivel usuario, paquete de office.
 - Experiencia:
 - ❖ Redactor junior en agencias nacionales o internacionales.
 - ❖ Redactor en otros medios.
 - Habilidades:
 - ❖ Trabajo en equipo.
 - ❖ Gusto por el detalle.
 - ❖ Buen conceptualizador.
 - ❖ Capacidad de síntesis.
 - Salario: 30.000 € anuales

- **Diseñador web en dependencia del director creativo Internet:**
 - Funciones:
 - ❖ Máximo responsable del diseño y la dirección de arte de las campañas que realice la agencia tanto a nivel gráfico como audiovisual en Internet.
 - ❖ Control de la calidad gráfica de los trabajos de la agencia para Internet.
 - Formación:
 - ❖ Bellas artes.
 - ❖ Conocimientos de arte y creación audiovisual al más alto nivel. Informática en programas de diseño (In Design, Photoshop...).
 - ❖ Conocimientos en programas específicos para la creación online como Flash.
 - ❖ Conocimientos de animación.
 - Experiencia:
 - ❖ Director de arte junior online en agencias nacionales o internacionales.
 - Habilidades:
 - ❖ Trabajo en equipo.
 - ❖ Gusto por el detalle.
 - ❖ Sentido estético.
 - Salario: 30.000 € anuales

5.5 Descripción de puestos outsourcing

- **Asesoría financiera/contable/administrativa:**

- Funciones:

- ❖ Realización de los balances y cuentas de resultados.
 - ❖ Elaboración de los índices de ingresos y gastos.
 - ❖ Control de beneficios brutos y netos.
 - ❖ Presentación de impuestos y contabilidad.
 - ❖ Gestión del inmovilizado.
 - ❖ Elaboración de nóminas.

- Remuneración: 14.400 € anuales

- **Director de medios, planificador de medios y comprador de medios:**

- Funciones:

- ❖ Gestión, compra y planificación de medios de las campañas realizadas por la agencia destinadas a emitirse en medios masivos:

- Prensa.
 - Radio.
 - Televisión.
 - Internet.

- Remuneración: x % del valor de la campaña en los medios a través de la agencia de medios en la que trabaja.

- **Programador Back end para arquitectura de páginas web:**
 - Funciones:
 - ❖ Se encargará de la programación necesaria para el correcto funcionamiento de las páginas web realizadas por la agencia para sus clientes y de otros formatos online que requieran este tipo de programación.
 - Remuneración: Se establece en base al presupuesto aceptado por nuestro cliente.
- **Programador Front end para creatividad en formatos publicitarios de Internet:**
 - Funciones:
 - ❖ Es básicamente un animador y se encargará de programar las animaciones de aquellos formatos online que requieran de animación flash o de cualquier otro tipo más específica (html).
 - Remuneración: Se establece en base al presupuesto aceptado por nuestro cliente.

5.6 Política retributiva e incentivos

Los salarios estarán establecidos en base al convenio colectivo de publicidad en lo que se refiere a la escala más baja retributiva, al menos en los 5 primeros años de vida de la agencia.

Con el fin de adecuarse a las políticas retributivas de agencias de la competencia y ser competitivos en este sentido, a ciertos profesionales directivos se les ofrecerán los siguientes incentivos:

- Parking y gasolina gratis.
- Seguro médico.

Serán incentivos exclusivos de los siguientes profesionales (el valor de los incentivos variará en función de la categoría del directivo):

- Director general (CEO):
 - Un coche de 1200€/mes de renting y una póliza de asistencia sanitaria de 50€/mes. Parking se estima en 180€/mes y gasolina en 150€/mes. Un teléfono móvil.
- Director general creativo:
 - Una póliza de asistencia sanitaria de 50€/mes. Parking se estima en 180€/mes y gasolina en 150€/mes. Un teléfono móvil.
- Director de servicios al cliente e investigación y planificación estratégica:
 - Una póliza de asistencia sanitaria de 50€/mes. Parking se estima en 180€/mes. Un teléfono móvil.
- Director de cuentas:
 - Un teléfono móvil.

5.7 Política de selección y contratación

En una primera fase (los 5 primeros años) la agencia estará compuesta por 13 profesionales:

- Director general.
- Director general creativo.
- Director de servicios al cliente e investigación y planificación estratégica.
- Director creativo Internet.
- Assistant del director general.
- Assistant de dirección en dependencia del director de servicios al cliente e investigación y planificación estratégica.
- Recepcionista y assistant de creación en dependencia del director general creativo.
- Director de cuentas en dependencia del director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica.
- Supervisor de cuentas en dependencia del director de cuentas.
- Ejecutivo de cuentas en dependencia del supervisor de cuentas.
- Director de arte en dependencia del director general creativo.
- Redactor en dependencia del director general creativo.
- Diseñador web en dependencia del director creativo Internet.

El CEO es el fundador y creador de la agencia “Primeros Pasos”, y el resto de profesionales dispondrán de una oferta de trabajo al nivel de la competencia pero dentro de la banda salarial baja del convenio de publicidad. Los altos directivos, además, recibirán incentivos acorde con su cargo.

En los casos de exceso de trabajo y de necesidad de personal extra se procederá a la subcontratación de servicios externos y nunca a la incorporación de personal adicional a la agencia, con el fin de no incrementar los gastos de personal, entendiendo esto como política para los 5 primeros años.

A la hora de la contratación de personal, es necesario entender que los publicitarios son profesionales de alta cualificación profesional y que, en la mayoría de los casos, las agencias de publicidad requieren profesionales con experiencia demostrada en otras agencias. Esto supone que a la hora de contratar, por ejemplo a un director creativo, nos encontraremos con un profesional con absolutamente todos los conocimientos necesarios en creatividad gráfica y audiovisual adquiridos en multitud de trabajos previos y no en escuelas y/ universidades. La consecuencia es que para contratar a un profesional de publicidad hemos de “quitárselo” a la competencia y, en este sentido, hemos de mejorar la oferta salarial y retributiva que tenga en su actual agencia.

No obstante, en estos momentos hay gran cantidad de “talento” que han salido de sus agencias en los últimos años a consecuencia de la crisis y que están buscando un nuevo proyecto al que incorporarse.

Siguiendo esta línea los altos directivos de publicidad únicamente cambian de agencia por los siguientes motivos:

- Por acceder a un cargo superior al que ostentan en la actualidad. Por ejemplo: De director de cuentas a director de servicios al cliente.
- Porque aunque mantengan su actual categoría profesional mejoran sus condiciones salariales.
- Porque aunque mantengan su actual categoría profesional mejoran sus incentivos.
- Porque aunque mantengan su nivel salarial, el nuevo proyecto les resulte ilusionante.

Teniendo en cuenta todo esto hay una serie de profesionales clave que formarán el pilar de la agencia:

- El director de servicios al cliente e investigación y planificación estratégica.
- El director general creativo.
- El director de cuentas.

Al director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica y al director general creativo les contratará el propio CEO de la agencia. Y el encargado de contratar al director de cuentas será el director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica.

Estos profesionales, como hemos comentado anteriormente, los buscaremos en agencias de la competencia y se accederá a ellos a través de una llamada telefónica directa. Esta llamada conllevará una entrevista y ésta una contratación en firme. En estos casos es perfectamente viable conocer a estos profesionales, dónde trabajan, su trayectoria, sus éxitos... A tal efecto existen multitud de anuarios, dossiers, webs e información pública de los principales profesionales que forman los equipos de las agencias.

El tipo de agencias en el que buscaremos al director general creativo, al director de servicios al cliente y al director de cuentas serán agencias nacionales o multinacionales que trabajen actualmente con productos dirigidos a embarazadas y/o familias con hijos de 0 a 3 años. En este sentido tendremos garantizada la experiencia de estos profesionales.

¿Por qué son clave el director general creativo, el director de servicios al cliente y el director de cuentas?

El director general creativo es el encargado de enfocar la creatividad dirigida específicamente a embarazadas y/o a familias con hijos de 0 a 3 años, por lo tanto es esencial que conozca las motivaciones del público al que se dirige y las claves de venta de la creatividad para este sector. Y este

conocimiento sólo se consigue en base a la experiencia que este profesional deberá aportar de las agencias en las que haya trabajado.

El director de servicios al cliente y el director de cuentas serán los responsables de determinar las necesidades del cliente, de asesorarle en sus decisiones, de detectar los posibles problemas de comunicación de la marca... Y esto no sería posible sin una gran experiencia previa en agencias que trabajen para empresas que venden productos para el segmento en el que somos especialistas.

Al margen de intentar mejorar la oferta de trabajo que estos profesionales tengan en su actual agencia, intentaremos “ilusionarles” con el proyecto de agencia “Primeros Pasos”, de tal forma que vean en su nuevo trabajo una oportunidad de mejorar profesional y emocionalmente.

Resto de personal:

Como comentamos anteriormente el CEO se encarga de la contratación del director general creativo y director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica. Y el director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica se encarga de contratar al director de cuentas.

Cada directivo de los recién mencionados se encargará de contratar al personal de su equipo:

- Director creativo Internet: Se encargará de su contratación el director general creativo.
- Assistant del director general: Se encargará de su contratación el director general (CEO)
- Assistant de dirección en dependencia del director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica: Se encargará de su contratación el director de servicios al cliente y de investigación y planificación estratégica.

- Recepcionista y assistant de creación en dependencia del director general creativo: Se encargará de su contratación el director general creativo.
- Director de cuentas en dependencia del director de servicios al cliente: Se encargará de su contratación el director de servicios al cliente.
- Supervisor de cuentas en dependencia del director de cuentas: Se encargará de su contratación el director de cuentas.
- Ejecutivo de cuentas en dependencia del supervisor de cuentas: Se encargará de su contratación el director de cuentas.
- Director de arte en dependencia del director general creativo: Se encargará de su contratación el director general creativo.
- Redactor en dependencia del director general creativo: Se encargará de su contratación el director general creativo.
- Diseñador web en dependencia del director creativo Internet: Se encargará de su contratación el director creativo Internet.

El proceso de selección

Estos serán los pasos que seguiremos a la hora del proceso de selección de personal para nuestra agencia de publicidad:

- Publicar la oferta de trabajo en portales web especializados y en publicaciones impresas especializadas.
- Recepción de CV de los candidatos por parte de cada directivo encargado de la contratación de sus equipos.
- Entrevista personal con los candidatos.
- Selección final e incorporación a la agencia.

Salvo en el caso del director general, el director general creativo, el director de servicios al cliente y el director de cuentas, que dispondrán de contratos indefinidos, el resto del personal tendrá contratos temporales de 6 meses de duración prorrogables a su finalización y con un periodo de prueba de 30 días.

CAPÍTULO 6:

PLAN

ECONÓMICO

FINANCIERO

6. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Para realizar este apartado, consideraremos dos escenarios, uno realista y otro pesimista. La diferencia fundamental entre un escenario y otro será el volumen de ingresos, ya que en el primero tendremos 6 clientes y en el segundo sólo 4. Los tipos de interés de préstamos a bancos, la cantidad que pediremos al banco como préstamo y los gastos los tomaremos iguales en ambos escenarios.

Ahora bien, ¿Por qué hacemos la previsión de que conseguimos 6 clientes en el escenario realista y 4 clientes en el pesimista?

Hemos analizado el número de clientes con los que trabajan las agencias de publicidad independientes como la nuestra.

Arnold con 29 clientes, Comunica+A con 23 clientes, Lola con 25 clientes, Barbara&Co trabaja con 14 clientes, Dommo con 25 clientes. Y además como veremos a continuación, según el último estudio de Grupo Consultores realizado en 2014, los anunciantes trabajan con varias agencias para sus diferentes productos y/o marcas. Además, una parte importante (14%) se plantean cambiar de agencia frecuentemente por lo que existe una clara oportunidad para que nuestra agencia sea tenida en cuenta.

En nuestro caso, nos planteamos el objetivo de hacer un promedio de 5 presentaciones de Nuevo Negocio cada mes. Es decir una media de 60 presentaciones al año y nos marcamos tener un 10% de éxito en el escenario realista y un 6,5% de éxito en el escenario pesimista.

El trabajo de campo de este estudio se desarrolló entre los meses de abril a julio de 2014 llevándose a cabo la **19ª edición del agencyScope en España**, un estudio que analiza las **tendencias de la industria publicitaria** así como la imagen de las agencias en nuestro país.

Un estudio que se realiza cada dos años y para el que en esta ocasión se han realizado un total de 1.377 entrevistas que han sido desglosadas en dos

tipos de muestras: anunciantes (marketing y compras) y profesionales de agencias y medios de comunicación.

La muestra del estudio es representativa de los sectores que participan en el estudio de Infoadex y son grandes marcas que operan en nuestro país

En cuanto a la integración y especialización, **los anunciantes tienen distintas agencias especializadas**. Los anunciantes quieren trabajar con agencias integradas.

Las **características de la agencia ideal** para los anunciantes son la aportación de una buena estrategia, mayor proactividad e integración de servicios. Hay una tendencia hacia **valorar más la creatividad relacionado con la caída de la eficacia** ya que antes el anunciante estaba más centrado en la crisis, en la rentabilidad de sus campañas. Ahora los anunciantes hablan más de creatividad y cómo entender al consumidor olvidando la crisis.

En **agencias digitales** cabe conocimiento tecnológico y tendencia ya que cada vez conocen más este sector apreciándose un aumento en el valor de la creatividad. En cuanto a lo que entienden por innovación los anunciantes, estos señalan la **capacidad de sorpresa, la creatividad y salirse de lo normal** como principales valores. Se busca la capacidad de sorpresa.

Aumenta la **importancia de la recomendación de amigos y compañeros a la hora de contratar a una agencia**. En los últimos años el anunciante ha estado encerrado en sí mismo y no ha estado tan puesto en las recomendaciones de las agencias. Un aspecto que ahora se muestra como una tendencia al alza.

El **concurso** sigue siendo el primer método de elección de una agencia **creciendo además la asignación local**.

El 58% de las cuentas se están desarrollando sólo con una actividad que es la publicidad. **El anunciante o bien trabaja sólo publicidad o bien un mix de publicidad y digital**.

Los anunciantes quieren conocer más a las agencias.

El número de agencias se ha mantenido prácticamente invariable en los últimos años. Los anunciantes suelen trabajar desde 2004 con dos agencias aunque sí se aprecia un aumento en los tiempos de trabajo que asciende en la actualidad hasta los 5,3 años.

Un 22% de los anunciantes considera que deberían sentarse más con sus agencias y un 30% trabaja con las mismas en **consultoría de producto** mientras que el resto trabaja con otras. El nivel de satisfacción es muy alto con un 91% en las agencias digitales.

Un 14% de cuentas en España quieren dejar a sus agencias como consecuencia del deseo de cambio. Entre los motivos de cambio destacan que las cuentas se pierden por “**infidelidad del anunciante**” como consecuencia de la diversidad de alternativas en el sector.

6.1 Premisas para la previsión

IPC:

Si analizamos la variación del Índice de Precios al Consumo de los últimos meses observamos pequeñas variaciones al alza de entre 0,2 y 0,4%.

Teniendo en cuenta esta coyuntura en nuestra previsión de ingresos y gastos a cinco años vamos a ser algo más conservadores para estos años analizados introduciendo variaciones de IPC mucho más acusadas.

Contemplamos en nuestro plan financiero las siguientes variaciones referidas al IPC:

- Salarios: incremento del 1% anual.
- Alquiler y gastos de comunidad: incremento del 1,2% anual.
- Suministros: incremento del 1,5% anual.
- Seguros: incremento del 1,5% anual.

Periodo			Variación %
Enero 2014	a	Enero 2015	-1,3
Diciembre 2013	a	Diciembre 2014	-1,0
Noviembre 2013	a	Noviembre 2014	-0,4
Octubre 2013	a	Octubre 2014	-0,1
Septiembre 2013	a	Septiembre 2014	-0,2
Agosto 2013	a	Agosto 2014	-0,5
Julio 2013	a	Julio 2014	-0,3
Junio 2013	a	Junio 2014	0,1
Mayo 2013	a	Mayo 2014	0,2
Abril 2013	a	Abril 2014	0,4
Marzo 2013	a	Marzo 2014	-0,1
Febrero 2013	a	Febrero 2014	0,0
Enero 2013	a	Enero 2014	0,2

Figura 49: Índice de precios al consumo (Fuente: INE)

Tasa de interés ofrecida por Bancos:

Tomamos como referencia la tasa de interés promedio publicada por el Banco de España del apartado “Tipos de interés activos aplicados por las entidades de crédito para otros fines en España”. Si calculamos el valor promedio de los datos de la tabla (del año 2014 en “Otros fines”) obtenemos una tasa de interés del 7,078% redondeándolo a un interés del 7%.

Mes	Crédito al consumo				Otros fines		Operaciones hipotecarias					
	Operaciones a plazo entre 1 y 5 años		T.A.E. (tasa media ponderada de todos los plazos)		Operaciones a plazo superior a 5 años		Aplicado el primer año		Aplicado en operaciones a más de 10 años		T.A.E. (tasa media ponderada de todos los plazos)	
	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €	España	Zona €
2015												
Ene	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Feb	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Abr	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
May	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jun	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jul	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ago	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sep	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Oct	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Nov	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dic	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2014												
Ene	10,66	6,08	9,63	7,34	7,70	3,20	2,99	2,76	4,29	3,31	3,32	3,36
Feb	10,28	6,01	9,98	7,38	7,78	3,24	2,93	2,79	4,98	3,27	3,28	3,35
Mar	10,04	5,94	9,62	7,28	7,25	3,22	2,99	2,78	5,11	3,23	3,31	3,29
Abr	9,95	5,82	9,65	7,18	6,65	3,22	2,83	2,72	4,78	3,24	3,19	3,29
May	10,19	5,96	9,63	7,27	6,68	3,21	2,84	2,71	4,91	3,14	3,18	3,23
Jun	9,60	5,89	9,45	7,11	6,84	3,15	3,00	2,66	4,67	3,09	3,29	3,20
Jul	9,88	5,80	9,38	6,96	6,79	2,99	2,71	2,63	4,70	2,99	3,08	3,10
Ago	10,08	5,73	9,84	7,01	6,96	2,84	2,72	2,56	4,67	2,87	3,07	3,04
Sep	10,45	5,79	9,87	6,98	7,10	2,80	2,70	2,51	5,19	2,83	3,10	2,97
Oct	10,14	5,69	9,83	7,00	7,03	2,91	2,61	2,43	4,30	2,79	3,02	2,90
Nov	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dic	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Figura 50: Tipos de interés (Fuente: Banco de España)

6.2 Escenario realista

Como hemos dicho, contaremos con el negocio que nos aporten 6 clientes distintos que detallaremos a continuación.

6.2.1 Previsión de ingresos y cobros

Tendremos clientes que nos aportarán ingresos en las siguientes modalidades:

- Clientes a los que les facturamos unos honorarios/fee anualmente.
El fee se establece en función del número de campañas que el anunciante realiza con nosotros y los recursos que les tenemos que dedicar.
- Clientes a los que les facturamos un fee por cada campaña que desarrolle con nosotros.
Este fee también se establece en función de los recursos que la agencia destina a realizar cada una de sus campañas.
- Cliente a los que les facturamos una Comisión de Agencia sobre producción e inversión que realicen.
Cada campaña que se realiza para un cliente se ejecuta en un medio de comunicación: spot de TV, material impreso, cuña de radio, microsite de Internet, promoción en el punto de venta, mailing personalizado, etc. Todas estas campañas concretas llevan consigo un presupuesto de producción y difusión y la agencia cobra un porcentaje del mismo al cliente.

Y de nuevo vuelve a surgir una pregunta similar a la anterior, y es ¿Por qué voy a vender el volumen que tengo previsto vender? A continuación explicamos el motivo.

Las agencias de Publicidad son remuneradas en función de la inversión en medios del anunciante con el que trabajan, mediante una Comisión de Agencia y/o unos honorarios en función del equipo que la agencia destina para atender y realizar las campañas de ese cliente. Prueba de ello es el contrato tipo publicado por la **AEACP** (Asociación Española de Agencias de Comunicación Publicitaria) que regula los términos de colaboración entre Anunciante y Agencia. Este contrato ya lo expusimos en el apartado de “Plan de Marketing”, en el que se puede leer detalladamente.

Una vez justificado cómo vamos a realizar las previsiones de ingresos pasamos a detallar las mismas:

Para determinar el fee/porcentaje que le cobraremos a cada cliente necesitamos conocer el coste/hora de la agencia. Estimaremos el número de horas que tenemos que dedicarle a cada cliente/campaña y en función de esto haremos una propuesta de ingresos.

Como explicaremos en detalle en el apartado de “ASPECTOS LEGALES” el número de horas trabajadas al año es de 2080.

Además, usaremos la fórmula para el coste/hora explicada en el apartado de “PLAN DE MARKETING”.

Coste/hora= costes totales de la agencia/[número de horas trabajadas·(1+0,15)]

Los costes totales de la agencia se explicarán detalladamente en “Previsión de costes” en este mismo apartado. Tomamos como el coste total los gastos del primer año de actividad (2016) restándole los gastos de mobiliario, equipos informáticos, constitución y puesta en marcha y notaría, así como el salario del Director general ya que el grueso de horas dedicadas al cliente las van a trabajar empleados con sueldos inferiores. La cifra total de

costes de la agencia para calcular el coste/hora es de 761574-15000-22000-2000-1500-75000*(1+0,236) =628374€.

Ya tenemos todos los datos y procedemos a calcular el coste/hora promedio para todos los trabajadores:

$$\text{Coste/hora} = 628374 / [2028 \cdot (1+0,15)] = 269\text{€/hora}$$

Con esta premisa hacemos una previsión de ingresos a lo largo de los 5 primeros años.

Estimamos conseguir 6 clientes que nos remuneran del siguiente modo:

- Un Cliente nos remunera a través de Comisión de Agencia.
 - Cuatro Clientes nos remuneran a través de honorarios/fee.
 - Un Cliente nos remunera con una fórmula mixta: una combinación de fee + Comisión de Agencia.
-
- CLIENTE 1 (Categoría Higiene):

Corresponde a un gran anunciante cuyo presupuesto de publicidad es de aproximadamente 4,2 millones de € al año. (Un ejemplo de cliente como este sería Dodot cuyo objetivo es ser la 1º Marca Top of Mind dirigida a padres de clase media-alta y alta). Este cliente tiene mucha actividad publicitaria. Negociamos con ellos trabajar con una Comisión de Agencia del 7% sobre su presupuesto de publicidad de 4.200.000€. Pero no debemos olvidar que en nuestra previsión de ingresos debemos ingresar el total del presupuesto del cliente para ese año ya que los gastos de proveedores de medios, productoras, imprentas... correrán a nuestro cargo. Por ello ingresaremos mensualmente la doceava parte de 4.200.000€ que son 350.000, de los cuales una vez hayamos pagado a los proveedores, nuestro margen será ese 7%, 24.500€ mensuales o 294.000€ anuales.

A continuación ponemos un ejemplo de horas agencia que le dedicamos:

- Director de servicios al cliente e investigación y planificación estratégica: 8h/mes.
- Director de cuentas: 20h/mes.
- Ejecutivo de cuentas: 40h/mes.
- Director de arte: 20h/mes.
- Redactor: 12h/mes.

Según nuestra política de precios deberíamos facturarle $100\text{h/mes} \cdot 269\text{€/h} = 26900\text{€/mes}$. Le proponemos la comisión citada del 7% sobre los gastos de producción y medios para comenzar a establecer una buena relación con el cliente: 24.500 €/mes.

- CLIENTE 2 (Categoría juguetes):

Corresponde a un anunciante grande del sector juguetes. Este sector invierte en medios anualmente 40 millones de €. Accedemos a un anunciante que destina 3 millones de € al año en publicidad (Un ejemplo de cliente como este sería Mattel o Famosa). Este cliente tiene su actividad publicitaria muy concentrada en los periodos de Junio (vacaciones) y Noviembre (Navidad). Negociamos con ellos trabajar a un fee mensual de 7.000 €/mes + una comisión del 7% sobre su presupuesto de publicidad de uno de sus productos al que destina un presupuesto de 1.100.000 millones €/año. Aquí sucede algo similar al cliente de Higiene, y es que en nuestra previsión de ingresos deberemos ingresar el total del presupuesto de 1.100.000€ anuales porque los gastos de proveedores los acometeremos nosotros. Esto supondrá unos ingresos mensuales de 91.666,67€. Una vez hayamos pagado a los proveedores, nuestro margen será del 7% de esa cantidad, es decir, 6416,67€ mensuales o 77.000€ anuales

Es decir:

$84.000 \text{ € año de fee} + 77.000 \text{ € en concepto de comisión} = 161.000 \text{ € año de ingreso.}$

- CLIENTE 3 (Categoría Lujo):

Corresponde a un anunciante mediano de marca de Lujo (tipo LVMH para su Marca Christian Dior). Hace un tipo de publicidad muy selectiva en medios gráficos y sofisticado material de punto de venta. Comenzamos a trabajar con ellos en base a un fee de 90.000 €/año y tras el primer año incrementaremos el volumen de trabajo en un 30% anual ya que trabajaremos para diferentes marcas del mismo grupo como Kenzo o Givenchi).

- CLIENTE 4 (Categoría tecnología):

Corresponde a un anunciante pequeño en nuestra categoría (intercomunicador) para el que desarrollamos sobre todo materiales para el Punto de Venta.

Establecemos un fee anual de 38.000 €/año.

- CLIENTE 5 (Categoría accesorios):

Se trata de un anunciante pequeño con el que negociamos un fee anual de 36.000 €/año. (Tipo fabricante de sillas para bebés como Bebé Confort o Maxi Cosi). Hacemos para ellos sobre todo publicidad en internet. Cada año por el buen trabajo de la agencia el cliente nos incrementará el fee un 10%.

- CLIENTE 6 (Categoría Alimentación):

Es un anunciante líder en alimentación de bebés (tipo Hero Baby/Leche para bebés). Comenzamos a trabajar con ellos desarrollando algunas campañas por las que nos pagan 60.000 €/año si bien el potencial de ingresos es mucho mayor por lo que seremos capaces de incrementar el margen con este cliente a razón de un 25% cada año.

Ahora pasamos a detallar cuándo comienza y termina nuestra relación con cada cliente. Lógicamente en el mes 1 del año 1 de actividad no vamos a tener ningún cliente pues no sería viable.

Nuestra relación con el cliente de higiene comienza en Marzo de 2016, con los clientes de juguetes y de lujo comenzamos a trabajar en Junio de 2016, con el cliente de tecnología comenzamos en septiembre y con los clientes de accesorios y alimentación en octubre. Asumiremos que estos 6 clientes trabajarán con nosotros al menos hasta finales de 2020 ya que normalmente las empresas cambian de agencia a los 4 años de trabajo pero como nosotros no empezamos con ellos en enero del 2016, nos dejaremos esos meses extra de margen.

Un dato muy relevante a tener en cuenta para el plan económico financiero es que en el sector de la publicidad los cobros se realizan a 90 días, por lo que no son al contado. Por ello necesitaremos reflejar en las tablas por un lado los ingresos y por otro lado los cobros, que serán los ingresos decalados 3 meses. A continuación pasamos a detallar la previsión de ingresos y cobros para cada año de nuestro plan de negocio:

PREVISIÓN INGRESOS 2016													
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2016
Cliente Higiene			350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	3.500.000
Cliente Juguetes fee						7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	49.000
Cliente Juguetes						91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	641.667
Cliente Lujo fee						7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	52.500
Cliente Tecnología									3.167	3.167	3.167	3.167	12.668
Cliente Accesorios										3.000	3.000	3.000	9.000
Cliente Alimentación										5.000	5.000	5.000	15.000
TOTAL POR MES	-	-	350.000	350.000	350.000	456.167	456.167	456.167	459.334	467.334	467.334	467.334	4.279.835

Figura 51: Previsión de ingresos para 2016 (en €)

PREVISIÓN COBROS 2016													
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2016
Cliente Higiene						350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	2.450.000
Cliente Juguetes fee									7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
Cliente Juguetes									91.667	91.667	91.667	91.667	366.667
Cliente Lujo fee									7.500	7.500	7.500	7.500	30.000
Cliente Tecnología												3.167	3.167
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación													-
TOTAL POR MES	-	-	-	-	-	350.000	350.000	350.000	456.167	456.167	456.167	459.334	2.877.834

Figura 52: Previsión de cobros para 2016 (en €)

	PREVISIÓN INGRESOS 2017												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2017
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	117.000
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	39.600
Cliente Alimentación	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000
TOTAL POR MES	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	5.653.604

Figura 53: Previsión de ingresos para 2017 (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2017												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2017
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	7.500	7.500	7.500	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	110.250
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.000	3.000	3.000	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	38.700
Cliente Alimentación	5.000	5.000	5.000	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	71.250
TOTAL POR MES	467.334	467.334	467.334	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	5.642.204

Figura 54: Previsión de cobros para 2017 (en €)

	PREVISIÓN INGRESOS 2018												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2018
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	152.100
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	43.560
Cliente Alimentación	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	93.744
TOTAL POR MES	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	5.711.408

Figura 55: Previsión de ingresos para 2018 (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2018												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2018
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	9.750	9.750	9.750	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	143.325
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.300	3.300	3.300	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	42.570
Cliente Alimentación	6.250	6.250	6.250	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	89.058
TOTAL POR MES	471.134	471.134	471.134	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	5.696.957

Figura 56: Previsión de cobros para 2018 (en €)

	PREVISIÓN INGRESOS 2019												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2019
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	197.730
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	47.916
Cliente Alimentación	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	117.192
TOTAL POR MES	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	5.784.842

Figura 57: Previsión de ingresos para 2019 (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2019												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2019
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	12.675	12.675	12.675	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	186.323
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.630	3.630	3.630	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	46.827
Cliente Alimentación	7.812	7.812	7.812	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	111.330
TOTAL POR MES	475.951	475.951	475.951	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	5.766.484

Figura 58: Previsión de cobros para 2019 (en €)

	PREVISIÓN INGRESOS 2020												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2020
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	257.040
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	52.704
Cliente Alimentación	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	146.484
TOTAL POR MES	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	5.878.232

Figura 59: Previsión de ingresos para 2020 (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2020												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2020
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	16.478	16.478	16.478	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	242.213
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.993	3.993	3.993	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	51.507
Cliente Alimentación	9.766	9.766	9.766	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	139.161
TOTAL POR MES	482.070	482.070	482.070	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	5.854.885

Figura 60: Previsión de cobros para 2020 (en €)

6.2.2 Previsión de gastos y pagos

Los gastos que tendremos en cualquier escenario serán principalmente:

- Salarios y SSSS.
- Asesoría financiera.
- Alquiler de las oficinas.
- Suministros:
 - Luz.
 - Agua.
 - Teléfono/Internet.
 - Alarma.
- Material de oficina.
- Mensajería.
- Comidas con clientes.
- Gastos de locomoción (Taxis, gasolina, Parking).
- Renting coche de compañía.
- Seguros.
- Publicidad y Promoción de la agencia.
- Gastos de constitución y puesta en marcha y notaría.
- Gastos proveedor para el cliente de Higiene.
- Gastos proveedor para el cliente de Juguetes.
- Gastos financieros.
- Impuesto de sociedades.

Salarios y SSSS:

Los salarios fueron reflejados en el bloque 5 de recursos humanos. La seguridad social para cada trabajador habrá de calcularse aplicando las reglas establecidas en cada momento por el Instituto Nacional de la Seguridad Social.

No obstante, para la estimación del importe de la SSSS en el presente plan de negocio estimamos un 23,6% sobre el salario bruto. Los salarios aumentarán cada año a razón de un 1% anual.

POSICIÓN	COSTE SALARIAL
Director general/CEO	75.000
Director general creativo	75.000
Director de servicios al cliente	60.000
Director creativo Internet	50.000
Assistant del CEO	20.000
Assistant de cuentas	15.000
Recepcionista	15.000
Director de cuentas	40.000
Supervisor de cuentas	20.000
Ejecutivo de cuentas	15.000
Director de arte	30.000
Redactor	30.000
Diseñador web	30.000
TOTAL	475.000
PROMEDIO ANUAL	36.538
PROMEDIO MENSUAL	3.045
SSSS (Estimación 23,6%)	112.100
TOTAL COSTE SALARIAL	587.100

Figura 61: Costes salarios y SSSS (en €)

Asesoría financiera:

La labor financiera/administrativa de la Agencia será contratada externamente con una empresa que tiene experiencia en el sector de agencias de publicidad. Esta empresa se ocupará de realizar las nóminas de los empleados, cumplir con las obligaciones tributarias de nuestra empresa y ocuparse de la contabilidad.

Puesto	Coste Mensual	Coste Anual
Asesoría fiscal/financiera	1200	14400

Figura 62: Costes asesoría fiscal/financiera (en €)

Alquiler de las oficinas:

Como detallamos en el bloque 4 “Plan de operaciones” el precio de las oficinas que seleccionamos era de 1.700 €/mes.

Además, el primer mes deberemos acometer una fianza equivalente a dos mensualidades del precio del alquiler.

La finca se encuentra en una comunidad de propietarios cuyos costes mensuales ascienden a 300€/mes. En este coste mensual está incluido el suministro de la calefacción central. Los alquileres y gastos de comunidad se incrementarán a razón de un 1,2% anual.

Inmueble	Fianza	Alquiler+Gastos Comunidad mes	Coste total anual
		2.100	25.200
Fianza (2 meses)	3.400		

Figura 63: Coste alquiler oficinas (en €)

Suministros:

El coste presupuestado está en relación directa al tamaño de nuestras oficinas y al número de personas que disfrutan de un teléfono móvil a cargo de la empresa (5 profesionales). Los suministros aumentarán a razón del 1,5 % anual por el IPC.

Suministro	Coste mensual	Coste anual
Luz	150	1.800
Agua	30	360
Telefonía/Internet	600	7.200
Alarma	30	360
TOTAL	810	9.720

Figura 64: Coste suministros (en €)

Material de oficina:

Lo estimaremos en 100€ mensuales.

Mensajería:

Lo estimaremos en 250€ mensuales.

Comidas con clientes:

Los estimaremos en base a cuatro comidas al mes a una media de 100€ por comida. El gasto total mensual es de 400€ y el anual es de 4800€.

Gastos de locomoción (Taxis, gasolina, Parking):

Para este cálculo hemos tenido en cuenta que 3 profesionales disfrutan de Parking y 2 disfrutan de gasolina.

Tipo de gasto	Coste mensual	Coste anual
Parking	720	8640
Gasolina	450	5400
Taxis	250	3000
TOTAL	1420	17040

Figura 65: Gastos de locomoción (en €)

Renting coche de compañía:

El Director general tendrá un coche tipo berlina grande de 1200€/mes de renting. El coste anual será de 14400€.

Seguros:

Recordamos que 3 de nuestros profesionales disfrutarán de una póliza de asistencia sanitaria privada a un coste de 50€/mes. El coste total mensual es de 150€/mes.

Además contrataremos un seguro de robo multiriesgo a un coste de 350€ al año por lo que el total anual serían 2150€. Los gastos por seguros se incrementarán a razón de un 1,5% anual.

Publicidad y Promoción de la agencia:

Lo estimaremos en 15000€ anuales ya que es importante mantener una presencia publicitaria continuada.

Gastos de constitución y puesta en marcha y notaría:

No debemos olvidar que para poner en marcha cualquier en marcha hace falta acometer unos gastos de constitución y puesta en marcha y de notaría. Lo estimaremos en 3500€ en total que sólo serán un gasto el primer año de actividad de la agencia.

Gastos proveedor para el cliente de Higiene:

Como hemos mencionado anteriormente, para este cliente requerimos los servicios de unos proveedores a los cuales pagaremos nosotros. Como explicamos en el detalle de los clientes que preveíamos obtener, dijimos que el cliente de higiene tiene un presupuesto anual para campañas de 4.200.000€, de los cuales nosotros nos quedamos un 7%. Por ello nuestros gastos de proveedores para ellos serán el 93% del total del presupuesto, es decir, $0,93 \cdot 4.200.000 = 3906000$ € al año, que mensualmente serán 325.500€. Aparecerán en las cuentas de resultados como “Proveedores/medios”.

Gastos proveedor para el cliente de Juguetes:

Análogamente a los gastos de proveedor para el cliente de higiene, en este caso como nuestra comisión es también del 7%, nuestros gastos serán el 93% del presupuesto que invertirá el cliente de juguetes que son 1.100.000€ anuales. Por ello nuestros gastos serán $0,93 \cdot 1.100.000 = 1.023.000$ € al año, que mensualmente serán 85.250€. Aparecerán en las cuentas de resultados como “Proveedores/medios”.

Gastos financieros:

Los gastos financieros dependerán del préstamo que le pidamos al banco, del tipo de interés y del plazo de devolución del capital.

Como explicaremos más adelante en el cálculo de la tesorería, pediremos un préstamo de 40.000€ el primer año de actividad con una tasa de interés al 7% y a devolver en 5 años. Asumimos que si pedimos el préstamo el 1 de enero de 2016, devolveremos una parte del capital así como los intereses correspondientes a ese periodo el día 1 de enero del año siguiente, resultando en que devolveremos el principal y pagaremos los intereses el 1 de enero de cada año, empezando a devolver el segundo año de actividad. A su vez asumiremos que la cantidad a devolver será lineal y constante y que los intereses serán progresivamente el 7% de lo que nos falte por devolver. Podemos decir que los gastos financieros se generan en el mismo año pero se pagan al año siguiente.

A continuación mostramos una tabla resumen:

	2016	2017	2018	2019	2020
A devolver	40000	32000	24000	16000	8000
Devuelvo	0	8000	8000	8000	8000
Gastos financieros	2800	2240	1680	1120	560
Pago de intereses		2800	2240	1680	1120

Figura 66: Detalle préstamo bancario (en €)

Impuesto de sociedades.

El impuesto de sociedades será un 25% del beneficio antes de impuestos y por tanto dependerá de la cuenta de resultados de cada año. Hay que tener en cuenta que sólo pagaremos el impuesto si hay beneficios en el ejercicio y si ya se han compensado las pérdidas de ejercicios anteriores. Tomaremos que el gasto se genera en diciembre de cada año.

Ahora bien, de nuevo pasa algo parecida con la analogía ingresos-cobros anterior. Y es que los gastos y los pagos no son lo mismo porque puede que no sucedan en el mismo momento del tiempo. Hay ciertos gastos que se pagan a cierto plazo. A continuación mostramos el plazo de pago de cada uno de los gastos:

- Salarios y SSSS: Al contado.
- Asesoría financiera: Al contado.
- Alquiler de las oficinas: Al contado.
- Suministros: A 60 días.
- Material de oficina: A 30 días.
- Mensajería: A 30 días
- Comidas con clientes: Al contado.
- Gastos de locomoción: Al contado.
- Renting coche de compañía: Al contado.
- Seguros: Al contado.
- Publicidad y Promoción de la agencia: A 90 días.
- Gastos de constitución y puesta en marcha y notaría: Al contado.
- Gastos proveedor para el cliente de Higiene: A 120 días.
- Gastos proveedor para el cliente de Juguetes: A 120 días.
- Gastos financieros: Al año siguiente.
- Impuesto de sociedades: Al contado.

También recordamos a modo de resumen los gastos que sufrirán un incremento anual:

- Salarios y SSSS: Incremento del 1% anual.
- Alquiler de las oficinas: Incremento del 1,2% anual.
- Suministros: Incremento del 1,5% anual.
- Seguros: Incremento del 1,5% anual.

A continuación mostramos un resumen de los gastos y pagos para cada año (Nota: El impuesto de sociedades serán explicados en las cuentas de resultados).

	PREVISIÓN GASTOS 2016												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	587.100
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
Suministros	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9.720
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.150
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría	3.500												3.500
Gastos proveedor higiene			325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.255.000
Gastos proveedor juguetes						85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	596.750
Gastos financieros	2.800												2.800
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	63.875	57.225	382.725	382.725	382.725	467.975	467.975	467.975	467.975	467.975	467.975	467.975	4.545.100

Figura 67: Previsión de gastos para 2016 (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2016												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	587.100
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
Suministros			810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	8.100
Material oficina		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100
Mensajería		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.150
Publicidad y promoción				1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	11.250
Const/p en marcha/notaría	3.500												3.500
Gastos proveedor higiene							325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	1.953.000
Gastos proveedor juguetes										85.250	85.250	85.250	255.750
Gastos financieros													
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	58.665	55.165	55.975	57.225	57.225	57.225	382.725	382.725	382.725	467.975	467.975	467.975	2.893.580

Figura 68: Previsión de pagos para 2016 (en €)

Tipo de Gasto	PREVISIÓN GASTOS 2017												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	592.971
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	25.502
Suministros	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	9.866
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	508	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	2.182
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.240												2.240
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.099	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	5.624.641

Figura 69: Previsión de gastos para 2017 (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2017												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	592.971
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	25.502
Suministros	810	810	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	9.842
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	508	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	2.182
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.800												2.800
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.647	468.492	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	470.419	5.625.177

Figura 70: Previsión de pagos para 2017 (en €)

	PREVISIÓN GASTOS 2018												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	598.901
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	25.808
Suministros	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	10.014
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	515	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	2.215
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.680												1.680
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.079	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	5.630.498

Figura 71: Previsión de gastos para 2018 (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2018												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	598.901
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	25.808
Suministros	822	822	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	9.989
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	515	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	2.215
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.240												2.240
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.626	469.026	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	5.631.033

Figura 72: Previsión de pagos para 2018 (en €)

Tipo de Gasto	PREVISIÓN GASTOS 2019												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	604.890
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	26.118
Suministros	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10.164
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	523	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	2.248
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.120												1.120
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.064	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	5.636.420

Figura 73: Previsión de gastos para 2019 (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2019												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	604.890
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	26.118
Suministros	834	834	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10.139
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	523	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	2.248
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.680												1.680
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.611	469.565	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	5.636.955

Figura 74: Previsión de pagos para 2019 (en €)

Tipo de Gasto	PREVISIÓN GASTOS 2020												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	610.939
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	26.432
Suministros	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10.316
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	531	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	2.282
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	560												560
Impuesto de sociedades												53.631	53.631
TOTAL POR MES	471.055	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	523.754	5.696.039

Figura 75: Previsión de gastos para 2020 (en €)

Tipo de Gasto	PREVISIÓN PAGOS 2020												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	610.939
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	26.432
Suministros	847	847	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10.291
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	531	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	2.282
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.120												1.120
Impuesto de sociedades												53.631	53.631
TOTAL POR MES	471.602	470.110	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	523.754	5.696.574

Figura 76: Previsión de pagos para 2020 (en €)

6.2.3 Inversiones y amortizaciones

Hay una serie de elementos que no tomaremos como gasto, sino como inversión. Esto es porque se tratan de elementos que usaremos durante más de un periodo y que se depreciarán durante varios periodos. Por tanto todas las inversiones tendrán sus correspondientes amortizaciones. A continuación detallamos cuáles serán estas inversiones y sus periodos de amortización:

- Mobiliario: Estimamos la inversión total del mobiliario en 15.000€. Lo amortizaremos en 10 años y por ello su porcentaje de amortización será de un 10% al año. Su valor residual será 0.
- Equipos informáticos: La inversión estimada para los equipos informáticos será de 22.000€. Estos equipos los amortizaremos en 5 años, por lo que su porcentaje de amortización será de un 20% al año. De nuevo su valor residual al final de su vida útil será 0.
- Reforma del local y adecuación: Antes de instalarnos en las oficinas necesitamos realizar el cableado del inmueble, así como higienizarlo pintando todas las estancias. La inversión para el acondicionamiento asciende a 4000€ en total. Lo amortizaremos en 10 años y por tanto su porcentaje de amortización será de un 10% al año. Su valor residual será 0.
- El Estudio Primeros Pasos: Realizaremos el estudio cada dos años, con una inversión de 30000€. Como el estudio es bianual, quiere decir que lo amortizaremos en 2 años, por lo que su porcentaje de amortización será de un 50% al año. De las 4 inversiones que realizaremos para los 5 primeros años de actividad, El Estudio Primeros Pasos es la única en la que tendremos que invertir más de una vez, en concreto 3 veces para los 5 primeros años: una vez en 2016, otra en 2018 y otra en 2020 (cada dos años).

A continuación mostramos un cuadro resumen de las inversiones y amortizaciones:

Inversión	Precio	Vida útil	Valor residual
Mobiliario	15000	10	0
Equipos informáticos	22000	5	0
Reforma local y adecuación	4000	10	0
Estudio Primeros Pasos	30000	2	0

Figura 77: Inversiones (en €)

Amortización	2016	2017	2018	2019	2020
Mobiliario	1500	1500	1500	1500	1500
Equipos informáticos	4400	4400	4400	4400	4400
Reforma local y adecuación	400	400	400	400	400
Estudio Primeros Pasos	15000	15000	15000	15000	15000
TOTAL	21300	21300	21300	21300	21300

Figura 78: Amortizaciones (en €)

Todas las inversiones que realicemos para nuestro plan de negocio serán pagadas al contado.

6.2.4 Cuentas de resultados

En las cuentas de resultados lo único que tendremos en cuenta serán ingresos y gastos, no teniendo en cuenta el momento en que los ingresos se cobran o los gastos se pagan. Como hemos mencionado anteriormente, únicamente se aplicará el impuesto de sociedades cuando no haya pérdidas en el periodo. El impuesto de sociedades es de un 25% y todos los beneficios o pérdidas los destinaremos a reservas, no dejando ningún porcentaje para dividendos en todos los años.

Pasamos a mostrar las cuentas de resultados para los 5 primeros años de actividad de nuestra agencia:

Cuenta de resultados 2016	
Ingresos por ventas	4279835
Proveedores/medios	3851750
Margen Bruto	428085
Salarios y Seguridad Social	587100
Gastos generales	103450
Resultado Bruto (EBITDA)	-262465
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	-283765
Gastos financieros	2800
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-286565
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	-286565
Dividendos	0
Reservas	-286565

Figura 79: Cuenta de resultados para 2016 (en €)

Podemos observar que para nuestro primer año de actividad tenemos pérdidas. Es algo normal en un negocio que está arrancando. Al tener pérdidas no aplicaremos el impuesto de sociedades.

Cuenta de resultados 2017	
Ingresos por ventas	5653604
Proveedores/medios	4929000
Margen Bruto	724604
Salarios y Seguridad Social	592971
Gastos generales	100430
Resultado Bruto (EBITDA)	31203
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	9903
Gastos financieros	2240
Beneficio antes de impuestos (BAI)	7663
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	7663
Dividendos	0
Reservas	7663

Figura 80: Cuenta de resultados para 2017 (en €)

Podemos ver que en 2017 ya hemos alcanzado el Break Even o punto de equilibrio ya que hemos obtenido beneficios por primera vez. Esto es algo muy positivo para nuestra empresa. En este caso aún no aplicamos impuestos porque como veremos en los balances no habremos compensado aún los resultados de ejercicios anteriores negativos. Como comentamos anteriormente únicamente aplicaremos el impuesto de sociedades cuando se cumplan simultáneamente las siguientes condiciones:

- 1) El resultado de ejercicio en cuestión es positivo.
- 2) El sumatorio de los resultados de los ejercicios de años anteriores más el resultado del ejercicio actual es positivo.

En este caso únicamente se cumple la primera condición, por lo que no aplicaremos impuesto de sociedades.

Cuenta de resultados 2018	
Ingresos por ventas	5711408
Proveedores/medios	4929000
Margen Bruto	782408
Salarios y Seguridad Social	598901
Gastos generales	100917
Resultado Bruto (EBITDA)	82590
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	61290
Gastos financieros	1680
Beneficio antes de impuestos (BAI)	59610
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	59610
Dividendos	0
Reservas	59610

Figura 81: Cuenta de resultados para 2018 (en €)

De nuevo obtenemos beneficios, bastante más altos que los del periodo anterior, lo cual es un muy buen indicador para nuestra agencia. Seguimos sin

aplicar impuestos porque aún no se compensaron las pérdidas, como veremos más adelante.

Cuenta de resultados 2019	
Ingresos por ventas	5784842
Proveedores/medios	4929000
Margen Bruto	855842
Salarios y Seguridad Social	604890
Gastos generales	101410
Resultado Bruto (EBITDA)	149542
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	128242
Gastos financieros	1120
Beneficio antes de impuestos (BAI)	127122
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	127122
Dividendos	0
Reservas	127122

Figura 82: Cuenta de resultados para 2019 (en €)

En 2019 continúa la tendencia que íbamos viendo hasta ahora y nuestro beneficio neto vuelve a aumentar. Todo esto debido a que los ingresos cada vez son mayores, aunque los gastos también aumentan año a año pero podemos ver que los ingresos superan a los gastos. De nuevo seguimos sin aplicar impuesto de sociedades porque sólo se cumple la primera condición.

Tal y como comprobaremos en los balances más adelante, el primer año a partir del cual ya se han compensado los resultados negativos de ejercicios anteriores es el año 2020, en el cual por este motivo y porque su resultado es positivo le aplicaremos el impuesto de sociedades. Aquí la cuenta de resultados del año 2020:

Cuenta de resultados 2020	
Ingresos por ventas	5878232
Proveedores/medios	4929000
Margen Bruto	949232
Salarios y Seguridad Social	610938
Resto de gastos	101910
Resultado Bruto (EBITDA)	236384
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	215084
Gastos financieros	560
Beneficio antes de impuestos (BAI)	214524
Impuesto de sociedades	53631
Beneficio neto	160893
Dividendos	0
Reservas	160893

Figura 83: Cuenta de resultados para 2020 (en €)

Finalmente en 2020 obtenemos un beneficio neto de 160892,66 € lo cual es bastante positivo y nos da una idea de que la agencia está funcionando razonablemente.

6.2.5 Tesorería

Es importante realizar un detalle mes a mes de cómo va a ser nuestra tesorería provisional, sobre todo a efectos de ver si habrá meses donde tenga que acometer pagos pero no he cobrado nada y en consecuencia pedir un préstamo por ejemplo. Es por esto que volvemos a mostrar los detalles mes a mes esta vez de cobros vs. pagos para analizar si es preciso pedir algún préstamo. Pasamos a detallar todos los años:

PREVISIÓN COBROS 2016													
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2016
Cliente Higiene						350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	2.450.000
Cliente Juguetes fee									7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
Cliente Juguetes									91.667	91.667	91.667	91.667	366.667
Cliente Lujo fee									7.500	7.500	7.500	7.500	30.000
Cliente Tecnología												3.167	3.167
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación													-
TOTAL POR MES	-	-	-	-	-	350.000	350.000	350.000	456.167	456.167	456.167	459.334	2.877.834
PREVISIÓN PAGOS 2016													
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	587.100
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
Suministros			810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	8.100
Material oficina		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100
Mensajería		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.150
Publicidad y promoción				1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	11.250
Const/p en marcha/notaría	3.500												3.500
Gastos proveedor higiene							325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	1.953.000
Gastos proveedor juguetes										85.250	85.250	85.250	255.750
Gastos financieros													-
Impuesto de sociedades													-
TOTAL POR MES	58.665	55.165	55.975	57.225	57.225	57.225	382.725	382.725	382.725	467.975	467.975	467.975	2.893.580

Lo primero que nos llama la atención de esta situación son los meses de enero a mayo del 2016 ya que podemos ver que en estos meses no hemos recibido ningún cobro pero tenemos que acometer varios pagos, entre los que se encuentran los salarios de nuestros empleados. Esto supone un problema ya que hay ciertos pagos que no se pueden dejar como deudas. Lo que haremos para tratar de solucionar este problema es tomar la decisión de pedir un préstamo al banco de 40.000€ como mencionamos anteriormente. Si a este préstamo le sumamos el capital social que detallaremos más adelante podremos tener esta situación razonablemente controlada, aunque haya algunos gastos que los dejaremos a deber. Esto es normal en una empresa que está empezando y esperamos que todos aquellos pagos que no tengamos más remedio que aplazar entiendan nuestra situación y acepten la demora en el pago. Esto es lo que se conoce como **Tensiones de Tesorería**, las cuales suceden cuando la diferencia entre cobros y pagos es negativa. Suelen ser más acusadas si hacemos el cálculo mes a mes, ya que si lo hacemos anualmente es probable que se pasen por alto.

También es importante destacar que aunque a partir de junio de 2015 comenzamos a recibir cobros, en ningún mes del año 2016 nuestros cobros superan a nuestros pagos. De todas formas como acabamos de comentar, esto es usual en una empresa cuando está empezando y más si analizamos el primer año mes a mes. Durante el primer año de actividad estas tensiones alcanzan su máximo pico y nuestro objetivo será que años posteriores no ocurra este problema.

Tras esta explicación como ejemplo del cálculo de las tensiones de tesorería en enero tendríamos una tensión de -58.665€, en febrero de -55.165€, en marzo de -55,975€...

Una vez explicado esto, pasamos a explicar un dato que utilizaremos más adelante para el cálculo de la caja y bancos del balance y nos vamos a referir a este dato como “caja provisional”. La caja provisional será la diferencial anual entre cobros y pagos y este dato será utilizado en el cálculo de la caja y bancos definitivos del balance de cada periodo.

Por ello, caja provisional 2016 = cobros 2016 – pagos 2016 = 2.887.834 – 2.893.580 = -15.746 €

Podemos ver que aun calculando esta diferencia entre cobros y pagos a modo global anual hemos obtenido una caja provisional negativa. Esto puede parecer muy negativo y lo es, pero cuando calculemos la caja definitiva aparecerán más elementos como puede ser el capital social, los préstamos... los cuales querremos que dejen la caja con saldo positivo.

Pasamos a hacer el mismo ejercicio para el resto de años.

PREVISIÓN COBROS 2017													
Ciente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2017
Ciente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Ciente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Ciente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Ciente Lujo fee	7.500	7.500	7.500	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	110.250
Ciente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Ciente Accesorios	3.000	3.000	3.000	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	38.700
Ciente Alimentación	5.000	5.000	5.000	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	71.250
TOTAL POR MES	467.334	467.334	467.334	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	471.134	5.642.204
PREVISIÓN PAGOS 2017													
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	592.971
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	25.502
Suministros	810	810	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	9.842
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	508	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	2.182
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.800												2.800
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.647	468.492	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	5.625.177

En el año 2017 vemos que no hay ningún mes con una diferencia tan acusada entre cobros y pagos, aunque hay que tener en cuenta que por ejemplo en enero, febrero y marzo de 2017 los pagos son superiores a los cobros así que ahí hay ciertas tensiones de tesorería. En los meses posteriores no hay problema ya que en todos ellos los cobros son mayores que los pagos.

La caja provisional para 2017 sería = cobros 2017 – pagos 2017 =
 $5.642.204 - 5.625.177 = 17.027 \text{ €}$.

Vemos que la caja provisional es positiva, lo cual parece un buen indicador para posteriormente calcular la caja definitiva.



PREVISIÓN COBROS 2018													
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2018
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	9.750	9.750	9.750	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	143.325
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.300	3.300	3.300	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	42.570
Cliente Alimentación	6.250	6.250	6.250	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	89.058
TOTAL POR MES	471.134	471.134	471.134	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	475.951	5.696.957
PREVISIÓN PAGOS 2018													
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	598.901
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	25.808
Suministros	822	822	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	9.989
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	515	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	2.215
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.240												2.240
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.626	469.026	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	5.631.033

En 2018 observamos que salvo en enero y diciembre, en el resto de meses los cobros son superiores a los pagos. Parece que la actividad de nuestra agencia va tomando buena forma.

La caja provisional para 2018 sería = cobros 2018 – pagos 2018 =
 $5.696.957 - 5.631.033 = 65.924 \text{ €}$.

Una vez más obtenemos una caja provisional positiva.

PREVISIÓN COBROS 2019													
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2019
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	12.675	12.675	12.675	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	186.323
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.630	3.630	3.630	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	3.993	46.827
Cliente Alimentación	7.812	7.812	7.812	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	111.330
TOTAL POR MES	475.951	475.951	475.951	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	482.070	5.766.484
PREVISIÓN PAGOS 2019													
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	604.890
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	26.118
Suministros	834	834	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10.139
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	523	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	2.248
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.680												1.680
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.611	469.565	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	5.636.955

En todos los meses de 2019 excepto diciembre por el impuesto de sociedades los cobros son superiores a los pagos, lo cual es muy positivo.

La caja provisional para 2019 sería = cobros 2019 – pagos 2019 =
 $5.766.484 - 5.636.955 = 129.529 \text{ €}$.

Otro año más obtenemos una caja provisional positiva.

PREVISIÓN COBROS 2020													
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2020
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	16.478	16.478	16.478	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	242.213
Cliente Tecnología	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	3.167	38.004
Cliente Accesorios	3.993	3.993	3.993	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	4.392	51.507
Cliente Alimentación	9.766	9.766	9.766	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	139.161
TOTAL POR MES	482.070	482.070	482.070	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	489.853	5.854.885
PREVISIÓN PAGOS 2020													
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	610.939
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	26.432
Suministros	847	847	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10.291
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	531	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	2.282
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.120												1.120
Impuesto de sociedades												53.631	53.631
TOTAL POR MES	471.602	470.110	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	523.754	5.696.574

De nuevo diciembre es el único mes de 2020 en el que los pagos superan a los cobros.

La caja provisional para 2020 sería = cobros 2020 – pagos 2020 =
 $5.854.885 - 5.696.574 = 158.311 \text{ €}$.

El año 2020 obtenemos una caja provisional razonablemente alta, lo cual nos puede prevenir de que la caja definitiva de este año será razonablemente positiva.

6.2.6 Balances y ratios

Una vez hechas las cuentas de resultados, lo único que nos queda para terminar son los balances. Una serie de datos iniciales para el balance son los siguientes:

- El capital social aportado será de 100.000€ y será aportado como dinero líquido a caja y bancos al principio de la actividad económica de la empresa.
- Las amortizaciones siempre se irán acumulando periodo a periodo.
- Las reservas también serán acumulativas.
- Para calcular la caja y bancos partiremos de la caja del periodo anterior y le añadiremos los nuevos cobros y restaremos los nuevos pagos.
- El préstamo de 40.000€ será recibido de inmediato al inicio de la actividad de la empresa e irá a la caja como dinero líquido.
- Acometeremos todas las inversiones pagándolas al contado en el año 2016 al inicio de la actividad empresarial, excepto las del estudio Primeros Pasos que además acometeremos en 2018 y 2020.
- La cuenta “Clientes” del activo son cuentas a cobrar que aún no se han cobrado al final del ejercicio en cuestión.
- En la cuenta de pasivo “Deudas a LP (largo plazo) con entidades bancarias” tendremos en cuenta tanto la parte del capital que queda por devolver como los intereses generados en el periodo en cuestión.
- Todos los balances los haremos a 31 de diciembre del año correspondiente.

También calcularemos para cada periodo analizado los ratios que procedan para analizar aspectos como la rentabilidad y la liquidez de la agencia. A continuación mostramos los balances de todos los años con sus correspondientes cálculos de ratios:

2016			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	1500	Resultado del ejercicio	-286565
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	4400	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	-186565
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	400	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	40000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	15000	Intereses del periodo	2800
Total activo no corriente	49700	Total Pasivo no corriente	42800
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1402001	Deudas a CP con proveedores	1648720
Caja y Bancos	53254	Total pasivo corriente	1648720
Total activo Corriente	1455255		
Total activo	1504955	Total patrimonio neto y pasivo	1504955

Figura 84: Balance a 31 de diciembre de 2016 (en €)

La caja y bancos se han calculado de la siguiente manera: 100.000 (capital social) + 40.000 (préstamo bancario) – 15.000 (mobiliario) – 22.000 (equipos informáticos) - 4000 (reforma y adecuación local) – 30.000 (Estudio Primeros Pasos) – 15.746 (caja provisional) = 53.254 €

Al ser una caja positiva es algo muy bueno para nuestra agencia porque quiere decir que tendremos algo en la caja y bancos que será dinero líquido al que recurrir cuando lo necesitemos.

Las cuentas a cobrar por clientes se han calculado sumando los ingresos de 2016 en los meses de octubre, noviembre y diciembre (porque al pagarnos a 90 días, esos 3 meses finales no los hemos cobrado a 31 de diciembre de 2016).

Las deudas a CP (corto plazo con proveedores) se han calculado sumando el valor en € de los gastos que pagamos a plazo de los últimos meses que no ha dado tiempo a pagar a finales del 2016, es decir:

- Los dos últimos meses (noviembre y diciembre) de suministros puesto que los pagamos a 60 días.
- El último mes (diciembre) de material de oficina puesto que lo pagamos a 30 días.
- El último mes (diciembre) de mensajería puesto que lo pagamos a 30 días.
- Los tres últimos meses (octubre, noviembre y diciembre) de publicidad y promoción puesto que los pagamos a 90 días.
- Los cuatro últimos meses (septiembre, octubre, noviembre y diciembre) de proveedor del cliente Higiene puesto que los pagamos a 120 días.
- Los cuatro últimos meses (septiembre, octubre, noviembre y diciembre) de proveedor del cliente Juguetes puesto que los pagamos a 120 días.

Las cuentas a cobrar y las deudas a CP con proveedores se calcularán de la misma manera en los periodos posteriores.

Pasamos a calcular los ratios de este periodo. Para este y el resto de periodos calcularemos los ratios más representativos, que son el ROI, el ROE y el Fondo de Maniobra.

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{-286565}{1504955} = -0,19$$

Observamos que como el beneficio neto en este periodo es negativo, el ratio ROI que indica la rentabilidad de los activos también es negativo. Es lógico obtener este valor puesto que en 2016 tenemos pérdidas y por ello este ratio no indicará rentabilidad para este año 2016.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{-286565}{-186565} \times 100 = 153,6 \%$$

Hemos obtenido un valor del ROE positivo y a simple vista parece muy alto y esperanzador, pero esto se ha dado no porque indique rentabilidad, sino

porque tanto el beneficio neto como el patrimonio neto son negativos y eso ha hecho que el cociente salga positivo. Con lo cual no hay rentabilidad porque estamos en pérdidas. Por estas pérdidas no debemos pasar por alto que la rentabilidad para el socio en este periodo es tremendamente baja o prácticamente nula.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$= 1455255 - 1648720 = -193465$$

El fondo de maniobra nos indica la liquidez de la compañía y al obtener en este periodo un valor negativo, podemos decir que su liquidez es tremendamente baja o nula. Esto puede presentar un problema a la hora de acometer las deudas que tengamos a corto plazo. En cuanto a estas deudas tendremos un acuerdo con los proveedores para que nos permitan demorar el pago ya que somos una empresa de nueva creación.

Pasamos al siguiente año 2017:

2017			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	3000	Resultado del ejercicio	7663
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	-286565
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	8800	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	-178902
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	800	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	32000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	30000	Intereses del periodo	2240
Total activo no corriente	28400	Total Pasivo no corriente	34240
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1413401	Deudas a CP con proveedores	1648744
Caja y Bancos	62281	Total pasivo corriente	1648744
Total activo Corriente	1475682		
Total activo	1504082	Total patrimonio neto y pasivo	1504082

Figura 85: Balance a 31 de diciembre de 2017 (en €)

La caja y bancos de este periodo se han calculado de la siguiente manera:

53.254 (caja y bancos del periodo anterior) – 8000 (devolución de la parte correspondiente del préstamo) + 17.027 (caja provisional) = 62.281 €

De nuevo un saldo positivo es buen indicador.

Pasamos a calcular los ratios de este periodo:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{7663}{1504082} = 0,0051$$

En este periodo ya no hay pérdidas ya que el beneficio neto es positivo. Pero al ser tan pequeño en comparación con el activo, el ROI para este periodo nos indica una bajísima rentabilidad sobre los activos, obteniendo en valor ínfimo. Lo positivo es que al menos hemos obtenido un ROI positivo frente al ROI negativo del periodo anterior, indicando que comienza a haber, aunque muy pequeña, cierta rentabilidad en la empresa.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{7663}{-178902} \times 100 = -4,28 \%$$

Hemos obtenido un valor del ROE negativo, pero aunque sea negativo, es un mejor valor que el ROE del periodo anterior. En este caso tenemos beneficio neto positivo, lo cual es bueno. Pero el cociente sale negativo porque en el patrimonio neto arrastramos las pérdidas del periodo anterior, aunque en este periodo hayamos obtenido beneficios. Aunque sigue indicando una mala rentabilidad, parece que va mejorando respecto al periodo anterior.

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1475682 - 1648744 = -173062 \end{aligned}$$

De nuevo hemos obtenido un fondo de maniobra negativo, lo que indica que tenemos más deudas a corto plazo que activos corrientes. Esto vuelve a indicar la baja liquidez de la compañía en este periodo 2017.

Pasamos al año 2018:

2018			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	4500	Resultado del ejercicio	59610
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	-278902
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	13200	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	-119292
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	1200	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	24000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	15000	Intereses del periodo	1680
Total activo no corriente	37100	Total Pasivo no corriente	25680
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1427852	Deudas a CP con proveedores	1648769
Caja y Bancos	90205	Total pasivo corriente	1648769
Total activo Corriente	1518057		
Total activo	1555157	Total patrimonio neto y pasivo	1555157

Figura 86: Balance a 31 de diciembre de 2018 (en €)

En este año la caja y bancos se han calculado del siguiente modo:
 62.281 (caja del periodo anterior) – 30.000 (porque volvemos a invertir en el Estudio Primeros Pasos) – 8000 (devolución de la parte correspondiente del préstamo) + 65.924 (caja provisional) = 90.205 €

Una vez más nuestra caja y bancos son positivos.

Pasamos a calcular los ratios de este periodo:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{59610}{1555157} = 0,04$$

Hemos obtenido un ROI positivo y sustancialmente mayor que el del periodo anterior. En concreto este ROI es casi 10 veces mayor que el ROI anterior, lo cual nos indica que la rentabilidad sobre los activos está creciendo adecuadamente de periodo a periodo. Aunque no es un ROI demasiado alto, es positivo el hecho de que haya crecido tanto de un periodo a otro.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{59610}{-119292} \times 100 = -49,97 \%$$

Hemos obtenido un valor del ROE negativo, pero de nuevo es mejor que el del periodo anterior porque tenemos mayores beneficios netos que antes y el patrimonio neto es más alto que antes. Poco a poco se van compensando las pérdidas de ejercicios anteriores y el patrimonio se va recuperando, lo que también indica una mayor rentabilidad para el socio. Una vez más este ratio no es demasiado bueno, pero vuelve a indicar una mejora de la rentabilidad respecto al periodo anterior.

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1518057 - 1648769 = -130712 \end{aligned}$$

De nuevo hemos obtenido un fondo de maniobra negativo, lo que indica que tenemos más deudas a corto plazo que activos corrientes. Obtenemos una baja liquidez también para 2018 pero aunque este fondo de maniobra sea negativo, es menos negativo que en periodos anteriores, lo cual indica una mejora progresiva.

Pasamos al siguiente periodo 2019:

2019			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	6000	Resultado del ejercicio	127122
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	-219292
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	17600	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	7830
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	1600	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	16000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	30000	Intereses del periodo	1120
Total activo no corriente	15800	Total Pasivo no corriente	17120
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1446211	Deudas a CP con proveedores	1648794
Caja y Bancos	211734	Total pasivo corriente	1648794
Total activo Corriente	1657945		
Total activo	1673744	Total patrimonio neto y pasivo	1673744

Figura 87: Balance a 31 de diciembre de 2019 (en €)

En este año 2019 así es el cálculo detallado de la caja:

90.205 (caja del periodo anterior) – 8000 (devolución de la parte correspondiente del préstamo) + 129.529 (caja provisional) = 211.734 €

Se trata de una caja con un valor bastante más elevado que las cajas anteriores, lo cual es positivo.

Pasamos a calcular los ratios de este periodo:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{127122}{1673744} = 0,08$$

Hemos obtenido un ROI positivo y mayor que el del periodo anterior. En concreto este ROI es el doble que el ROI anterior, lo cual nos indica que la rentabilidad sobre los activos está creciendo adecuadamente de periodo a periodo. Aunque no es un ROI demasiado alto, es positivo el hecho de que

haya doblado al ROI del periodo anterior, a causa de que los beneficios cada vez van siendo mayores.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{127122}{7830} \times 100 = 1623,52 \%$$

Hemos obtenido un valor del ROE positivo, de un valor muy elevado como podemos ver. Esto se debe a unos mayores beneficios netos y también a patrimonios netos cada vez mayores. Además este es el primer año en el que el patrimonio neto ha salido positivo.

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1657945 - 1648794 = 9151 \end{aligned}$$

Es la primera vez que obtenemos un fondo de maniobra positivo. Esto resulta muy esperanzador porque vemos que la tendencia se mantiene. Tenemos una buena liquidez en este periodo porque nuestro dinero en caja y bancos y las cuentas a cobrar a corto plazo son mayores que nuestras deudas a corto plazo. Es la primera vez que esto sucede y si esta tendencia se sigue conservando, la actividad empresarial será muy fructífera a lo largo del tiempo.

Pasamos al año 2020:

2020			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	7500	Resultado del ejercicio	160893
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	-92170
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	22000	Reservas	68723
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	168723
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	2000	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	8000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	15000	Intereses del periodo	560
Total activo no corriente	24500	Total Pasivo no corriente	8560
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1469558	Deudas a CP con proveedores	1648819
Caja y Bancos	332045	Total pasivo corriente	1648819
Total activo Corriente	1801603		
Total activo	1826102	Total patrimonio neto y pasivo	1826102

Figura 88: Balance a 31 de diciembre de 2020 (en €)

Finalmente, en el año 2020 hemos calculado la caja de esta manera:

211.734 (caja del periodo anterior) – 8000 (devolución de la parte correspondiente del préstamo) – 30.000 (porque volvemos a invertir en el Estudio Primeros Pasos) + 158.311 (caja provisional) = 332.045 €

En el año 2020 nuestra caja y bancos tienen una cantidad muy razonable en ellos.

Pasamos a calcular los ratios de este periodo:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{160893}{1826102} = 0,09$$

Hemos podido comprobar que en cuanto al ROI la tendencia se ha mantenido. Ha ido creciendo progresivamente hasta obtener este valor de 0,09, que es 1,1 veces mayor que el ROI de 2019. Poco a poco la rentabilidad sobre los activos va siendo mayor.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{160893}{168723} \times 100 = 95,36 \%$$

Hemos obtenido un ROE positivo porque tanto el numerador como el denominador son positivos. El beneficio neto de este periodo ha sido el más alto de todos y el patrimonio neto es positivo porque hemos logrado compensar todas las pérdidas de ejercicios anteriores. Este ROE nos indica que la rentabilidad para el socio será creciente para toda la actividad empresarial siempre que se conserve esta tendencia.

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1801603 - 1648819 = 152784 \end{aligned}$$

Obtenemos un fondo de maniobra positivo y bastante mayor que el del periodo anterior, con lo cual tenemos más liquidez y parece que poco a poco la actividad empresarial de nuestro negocio va mejorando ya que sigue una tendencia creciente.

En conclusión, como hemos visto en las cuentas de resultados, tenemos en punto de equilibrio en el segundo año y además todas las cajas y bancos de todos los balances de 2016 hasta 2020 son positivas, lo cual es muy bueno para la viabilidad de la agencia. En cuanto a los ratios ROI, ROE y fondo de maniobra observamos que aunque todos hayan empezado en valores bastante malos para la empresa, poco a poco han ido siguiendo una tendencia de mejora continua. Podríamos decir que la rentabilidad de la empresa será cada vez mayor con el tiempo, al igual que su liquidez.

6.2.7 Cash-Flow, VAN y TIR

Para poder tener una idea de la rentabilidad de nuestra empresa en este plan de negocio necesitamos conocer los Cash-Flows de la empresa en todos sus años de actividad. Una vez calculados estos datos podremos valernos de ellos para calcular el Valor Actual Neto (VAN) de nuestra empresa después de los 5 primeros años de actividad y para calcular a su vez la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR). Estos son los cash-flows de todos los 5 primeros años de actividad de nuestra agencia de publicidad:

	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT (+)	-283765	9903	61290	128242	215084
Amortizaciones (+)	21300	21300	21300	21300	21300
Impuestos (-)	0	0	0	0	53631
CASH FLOW Bruto Operaciones	-262465	31203	82590	149542	182753
Inversiones (-)	71000	0	30000	0	30000
CASH FLOW Bruto Inversiones	71000	0	30000	0	30000
CASH FLOW COMPAÑÍA SIN APALANCAR	-333465	31203	52590	149542	152753
Préstamos					
Disposición	40000	-8000	-8000	-8000	-8000
Intereses (-)	2800	2240	1680	1120	560
CASH FLOW Financiero	37200	-10240	-9680	-9120	-8560
CASH FLOW COMPAÑÍA APALANCADA	-296265	20963	42910	140422	144193

Figura 89: Cash-Flow para los años 2016 a 2020 (en €)

Para calcular el VAN utilizaremos una tasa i del 2% ya que según datos de Tesoro Público, el bono de deuda pública a 5 años se encuentra en un 0,535% (Fuente: tesoro.es). Si con el 2% obtenemos un VAN positivo, indicará que obtendremos mayor rentabilidad que invirtiendo en deuda pública. Los Cash-Flow que intervendrán en la fórmula serán sin apalancar, ya que queremos ver el VAN del accionista **sin apalancar**. La fórmula a utilizar será la siguiente:

$$VAN = -I_0 + \frac{CF_{2016}}{(1+i)^1} + \frac{CF_{2017}}{(1+i)^2} + \frac{CF_{2018}}{(1+i)^3} + \frac{CF_{2019}}{(1+i)^4} + \frac{CF_{2020}}{(1+i)^5} + \frac{Valor\ contable - \Sigma CF}{(1+i)^5}$$

Donde:

I_0 : Inversión inicial que aporta el socio al constituir la empresa

CF_x : Cash-Flow sin apalancar correspondiente al año x.

$x = \{2016, 2017, 2018, 2019, 2020\}$

i: Tasa de descuento que tomaremos constante de un 2%

Valor contable: Activo – pasivo exigible a corto y largo plazo del último año considerado (2020 en nuestro caso)

VAN del accionista = 34283,70 €

A la vista del resultado del VAN, que ha salido positivo y bastante elevado y atractivo, la rentabilidad para el accionista es bastante buena. Aunque sólo pusiera en funcionamiento esta empresa durante 5 años, invertiría en este proyecto pues obtendría rentabilidad con él. Como hemos ido comprobando con los ratios y observando las tendencias, lo más probable es que si continúa la actividad empresarial durante más años, el VAN seguirá creciendo cada vez más siguiendo esta tendencia. Podemos concluir que si las cifras siguen las tendencias observadas, en unos años el VAN del accionista será todavía mayor y aún más atractivo para el mismo. Además cabe destacar que este VAN está bastante lejos de 0 con lo cual podríamos incluso ser más conservadores aplicando una tasa de descuento mayor.

Para calcular el TIR debemos despejar de la fórmula la i que hace que el VAN sea 0. Hecho esto hemos obtenido un TIR de 0,04264, es decir, una tasa de descuento del 4,264%. Si la tasa de descuento que aplicásemos para actualizar el dinero fuera esta o inferior a esta, el accionista estaría dispuesto a invertir en este proyecto sin duda alguna. Como en nuestro caso hemos aplicado una tasa del 2%, el accionista invertirá en el proyecto con bastante seguridad.

Está relativamente alejada del 2% que pusimos inicialmente. Como hemos dicho antes, incluso podríamos exigir una tasa de descuento mayor pero siempre menor a 4,264% ya que el VAN seguiría siendo positivo y seguiría interesando el proyecto al accionista.

6.3 Escenario pesimista

Como comentamos al principio, en este escenario pesimistas vamos a mantener la decisión del préstamo de 40.000€, manteniendo también la tasa de interés y los años de devolución. También se mantendrán constantes el capital social aportado y los gastos a lo largo de los 5 primeros años de la empresa. La principal diferencia con el escenario realista es que no contaremos con dos clientes con los que contábamos anteriormente, que son el cliente del sector Tecnología y el cliente del sector Accesorios. Con esto pasamos de tener 6 clientes a tener sólo 4 y como veremos, ello afectará mucho a los números.

Las relaciones con los clientes comenzarán exactamente en los mismos meses que en el escenario realista, así como los gastos.

Los periodos de cobro y periodos de pago, así como los incrementos anuales de ciertos gastos a causa del IPC serán los mismos. También serán iguales las inversiones y las amortizaciones.

La metodología seguida para el cálculo de los balances y cuentas de resultados es exactamente la misma.

Algo a tener en cuenta es que como veremos más adelante, al tener menos clientes, obtenemos cajas negativas en los balances. Como la caja negativa no existe, lo que haremos será llevarnos esa cifra en positivo al pasivo a la cuenta de deudas a corto plazo con proveedores. Una vez hecho esto es importante destacar que para el cálculo de la caja del año siguiente, como tenemos que partir de la caja del año anterior, deberemos tener en cuenta aquella cifra de caja negativa para calcular la nueva caja.

Como toda la metodología es idéntica, pasamos a mostrar los resultados financieros, detallando ingresos, cobros, gastos, pagos, cuentas de resultados, balances, ratios y cashflow con los cálculos del VAN y el TIR.

	PREVISIÓN INGRESOS 2016												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2016
Cliente Higiene			350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	3.500.000
Cliente Juguetes fee						7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	49.000
Cliente Juguetes						91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	641.667
Cliente Lujo fee						7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	52.500
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación										5.000	5.000	5.000	15.000
TOTAL POR MES	-	-	350.000	350.000	350.000	456.167	456.167	456.167	456.167	461.167	461.167	461.167	4.258.167

Figura 90: Previsión de ingresos para 2016 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2016												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2016
Cliente Higiene						350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	2.450.000
Cliente Juguetes fee									7.000	7.000	7.000	7.000	28.000
Cliente Juguetes									91.667	91.667	91.667	91.667	366.667
Cliente Lujo fee									7.500	7.500	7.500	7.500	30.000
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación													-
TOTAL POR MES	-	-	-	-	-	350.000	350.000	350.000	456.167	456.167	456.167	456.167	2.874.667

Figura 91: Previsión de cobros para 2016 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN GASTOS 2016												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	587.100
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
Suministros	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	9.720
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.150
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría	3.500												3.500
Gastos proveedor higiene			325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.255.000
Gastos proveedor juguetes						85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	596.750
Gastos financieros	2.800												2.800
Impuesto de sociedades													-
TOTAL POR MES	63.875	57.225	382.725	382.725	382.725	467.975	467.975	467.975	467.975	467.975	467.975	467.975	4.545.100

Figura 92: Previsión de gastos para 2016 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2016												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	48.925	587.100
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	25.200
Suministros			810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	8.100
Material oficina		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.100
Mensajería		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.750
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	500	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	2.150
Publicidad y promoción				1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	11.250
Const/p en marcha/notaría	3.500												3.500
Gastos proveedor higiene							325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	1.953.000
Gastos proveedor juguetes										85.250	85.250	85.250	255.750
Gastos financieros													-
Impuesto de sociedades													-
TOTAL POR MES	58.665	55.165	55.975	57.225	57.225	57.225	382.725	382.725	382.725	467.975	467.975	467.975	2.893.580

Figura 93: Previsión de pagos para 2016 escenario pesimista (en €)

Cuenta de resultados 2016	
Ingresos por ventas	4258167
Proveedores/medios	3851750
Margen Bruto	406417
Salarios y Seguridad Social	587100
Gastos generales	103450
Resultado Bruto (EBITDA)	-284133
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	-305433
Gastos financieros	2800
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-308233
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	-308233
Dividendos	0
Reservas	-308233

Figura 94: Cuenta de resultados para 2016 escenario pesimista (en €)

2016			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	1500	Resultado del ejercicio	-308233
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	4400	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	-208233
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	400	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	40000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	15000	Intereses del periodo	2800
Total activo no corriente	49700	Total Pasivo no corriente	42800
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1383500	Deudas a CP con proveedores	1648720
Caja y Bancos	50087	Total pasivo corriente	1648720
Total activo Corriente	1433587		
Total activo	1483287	Total patrimonio neto y pasivo	1483287

Figura 95: Balance a 31 de diciembre de 2016 escenario pesimista (en €)

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{-308233}{1483287} = -0,21$$

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{-308233}{-208233} \times 100 = 148,02 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1433587 - 1648720 = -215133 \end{aligned}$$

	PREVISIÓN INGRESOS 2017												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2017
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	117.000
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	75.000
TOTAL POR MES	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	5.576.000

Figura 96: Previsión de ingresos para 2017 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2017												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2017
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	7.500	7.500	7.500	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	9.750	110.250
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación	5.000	5.000	5.000	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	6.250	71.250
TOTAL POR MES	461.167	461.167	461.167	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	464.667	5.565.500

Figura 97: Previsión de cobros para 2017 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN GASTOS 2017												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	592.971
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	25.502
Suministros	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	9.866
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	508	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	2.182
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.240												2.240
Impuesto de sociedades													-
TOTAL POR MES	471.099	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	5.624.641

Figura 98: Previsión de gastos para 2017 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2017												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	49.414	592.971
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	2.125	25.502
Suministros	810	810	822	822	822	822	822	822	822	822	822	822	9.842
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	508	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	2.182
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.800												2.800
Impuesto de sociedades													-
TOTAL POR MES	471.647	468.492	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	468.504	5.625.177

Figura 99: Previsión de pagos para 2017 escenario pesimista (en €)

Cuenta de resultados 2017	
Ingresos por ventas	5576000
Proveedores/medios	4929000
Margen Bruto	647000
Salarios y Seguridad Social	592971
Gastos generales	100430
Resultado Bruto (EBITDA)	-46401
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	-67701
Gastos financieros	2240
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-69941
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	-69941
Dividendos	0
Reservas	-69941

Figura 100: Cuenta de resultados para 2017 escenario pesimista (en €)

2017			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	3000	Resultado del ejercicio	-69941
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	-308233
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	8800	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	-278175
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	800	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	32000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	30000	Intereses del periodo	2240
Total activo no corriente	28400	Total Pasivo no corriente	34240
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1394000	Deudas a CP con proveedores	1666335
Caja y Bancos	0	Total pasivo corriente	1666335
Total activo Corriente	1394000		
Total activo	1422400	Total patrimonio neto y pasivo	1422400

Figura 101: Balance a 31 de diciembre de 2017 escenario pesimista (en €)

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{-69941}{1422400} = -0,05$$

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{-69941}{-278175} \times 100 = 25,14 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1394000 - 1666335 = -272335 \end{aligned}$$

	PREVISIÓN INGRESOS 2018												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2018
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	152.100
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	93.744
TOTAL POR MES	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	5.629.844

Figura 102: Previsión de ingresos para 2018 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2018												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2018
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	9.750	9.750	9.750	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	12.675	143.325
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación	6.250	6.250	6.250	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	7.812	89.058
TOTAL POR MES	464.667	464.667	464.667	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	469.154	5.616.383

Figura 103: Previsión de cobros para 2018 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN GASTOS 2018												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	598.901
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	25.808
Suministros	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	10.014
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	515	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	2.215
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.680												1.680
Impuesto de sociedades													-
TOTAL POR MES	471.079	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	5.630.498

Figura 104: Previsión de gastos para 2018 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2018												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	49.908	598.901
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	2.151	25.808
Suministros	822	822	834	834	834	834	834	834	834	834	834	834	9.989
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	515	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	2.215
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	2.240												2.240
Impuesto de sociedades													-
TOTAL POR MES	471.626	469.026	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	469.038	5.631.033

Figura 105: Previsión de pagos para 2018 escenario pesimista (en €)

Cuenta de resultados 2018	
Ingresos por ventas	5629844
Gastos de proveedores	4929000
Margen Bruto	700844
Salarios y Seguridad Social	598901
Gastos generales	100917
Resultado Bruto (EBITDA)	1026
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	-20274
Gastos financieros	1680
Beneficio antes de impuestos (BAI)	-21954
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	-21954
Dividendos	0
Reservas	-21954

Figura 106: Cuenta de resultados para 2018 escenario pesimista (en €)

2018			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	4500	Resultado del ejercicio	-21954
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	-378174
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	13200	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	-300129
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	1200	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	24000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	15000	Intereses del periodo	1680
Total activo no corriente	37100	Total Pasivo no corriente	25680
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1407461	Deudas a CP con proveedores	1719010
Caja y Bancos	0	Total pasivo corriente	1719010
Total activo Corriente	1407461		
Total activo	1444561	Total patrimonio neto y pasivo	1444561

Figura 107: Balance a 31 de diciembre de 2018 escenario pesimista (en €)

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{-21954}{1444561} = -0,015$$

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{-21954}{-300129} \times 100 = 0,07 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1407461 - 1719010 = -311549 \end{aligned}$$

PREVISIÓN INGRESOS 2019													
Ciente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2019
Ciente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Ciente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Ciente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Ciente Lujo fee	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	197.730
Ciente Tecnología													-
Ciente Accesorios													-
Ciente Alimentación	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	117.192
TOTAL POR MES	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	5.698.922

Figura 108: Previsión de ingresos para 2019 escenario pesimista (en €)

PREVISIÓN COBROS 2019													
Ciente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2019
Ciente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Ciente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Ciente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Ciente Lujo fee	12.675	12.675	12.675	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	16.478	186.323
Ciente Tecnología													-
Ciente Accesorios													-
Ciente Alimentación	7.812	7.812	7.812	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	9.766	111.330
TOTAL POR MES	469.154	469.154	469.154	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	474.910	5.681.653

Figura 109: Previsión de cobros para 2019 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN GASTOS 2019												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	604.890
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	26.118
Suministros	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10.164
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	523	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	2.248
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.120												1.120
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.064	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	5.636.420

Figura 110: Previsión de gastos para 2019 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2019												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	50.407	604.890
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	2.177	26.118
Suministros	834	834	847	847	847	847	847	847	847	847	847	847	10.139
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	523	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	2.248
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.680												1.680
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.611	469.565	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	469.578	5.636.955

Figura 111: Previsión de pagos para 2019 escenario pesimista (en €)

Cuenta de resultados 2019	
Ingresos por ventas	5698922
Proveedores/medios	4929000
Margen Bruto	769922
Salarios y Seguridad Social	604890
Gastos generales	101410
Resultado Bruto (EBITDA)	63622
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	42322
Gastos financieros	1120
Beneficio antes de impuestos (BAI)	41202
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	41202
Dividendos	0
Reservas	41200

Figura 112: Cuenta de resultados para 2019 escenario pesimista (en €)

2019			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
Amort. Acumulada mobiliario (-)	6000	Resultado del ejercicio	41202
Equipos informáticos	22000	Resultado de ejercicios anteriores	-400128
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	17600	Reservas	0
Reforma y adecuación local	4000	Total Patrimonio neto	-258926
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	1600	Pasivo no corriente	
Estudio Primeros Pasos	30000	Deudas a LP entidades bancarias	16000
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	30000	Intereses del periodo	1120
Total activo no corriente	15800	Total Pasivo no corriente	17120
Activo Corriente		Pasivo corriente	
Clientes	1424731	Deudas a CP con proveedores	1682337
Caja y Bancos	0	Total pasivo corriente	1682337
Total activo Corriente	1424731		
Total activo	1440531	Total patrimonio neto y pasivo	1440531

Figura 113: Balance a 31 de diciembre de 2019 escenario pesimista (en €)

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{41202}{1440531} = 0,03$$

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{41202}{-258926} \times 100 = -15,91 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1424731 - 1682337 = -257606 \end{aligned}$$

	PREVISIÓN INGRESOS 2020												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2020
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	257.040
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	146.484
TOTAL POR MES	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	5.787.524

Figura 114: Previsión de ingresos para 2020 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN COBROS 2020												
Cliente	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2020
Cliente Higiene	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	350.000	4.200.000
Cliente Juguetes fee	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	84.000
Cliente Juguetes	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	1.100.000
Cliente Lujo fee	16.478	16.478	16.478	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	21.420	242.213
Cliente Tecnología													-
Cliente Accesorios													-
Cliente Alimentación	9.766	9.766	9.766	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	12.207	139.161
TOTAL POR MES	474.910	474.910	474.910	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	482.294	5.765.374

Figura 115: Previsión de cobros para 2020 escenario pesimista (en €)

Tipo de Gasto	PREVISIÓN GASTOS 2020												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Salarios+SSSS	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	610.939
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	26.432
Suministros	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10.316
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	531	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	2.282
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	560												560
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.055	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	5.642.408

Figura 116: Previsión de gastos para 2020 escenario pesimista (en €)

	PREVISIÓN PAGOS 2020												
Tipo de Gasto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Salarios+SSSS	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	50.912	610.939
Asesoría Financiera	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Alquiler+Comunidad	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	2.203	26.432
Suministros	847	847	860	860	860	860	860	860	860	860	860	860	10.291
Material oficina	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mensajería	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
Comidas con Clientes	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4.800
Locomoción	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10.080
Renting coche	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
Seguros	531	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	159	2.282
Publicidad y promoción	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	15.000
Const/p en marcha/notaría													-
Gastos proveedor higiene	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	325.500	3.906.000
Gastos proveedor juguetes	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	85.250	1.023.000
Gastos financieros	1.120												1.120
Impuesto de sociedades													
TOTAL POR MES	471.602	470.110	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	470.123	5.642.943

Figura 117: Previsión de pagos para 2020 escenario pesimista (en €)

Cuenta de resultados 2020	
Ingresos por ventas	5787524
Proveedores/medios	4929000
Margen Bruto	858524
Salarios y Seguridad Social	610939
Resto de gastos	101910
Resultado Bruto (EBITDA)	145676
Amortizaciones	21300
Beneficio bruto (BAIT)	124376
Gastos financieros	560
Beneficio antes de impuestos (BAI)	123816
Impuesto de sociedades	
Beneficio neto	123816
Dividendos	0
Reservas	123816

Figura 118: Cuenta de resultados para 2020 escenario pesimista (en €)

2020			
ACTIVO		PASIVO	
Activo no corriente		Patrimonio neto	
Mobiliario	15000	Capital social	100000
		Resultado del ejercicio	123816
		Resultado de ejercicios anteriores	-358926
Amort. Acumulada mobiliario (-)	7500	Reservas	0
Equipos informáticos	22000	Total Patrimonio neto	-135110
Amort. Acumulada equipos informáticos (-)	22000	Pasivo no corriente	
Reforma y adecuación local	4000	Deudas a LP entidades bancarias	8000
Amort. Acumulada reforma y adecuación (-)	2000	Intereses del periodo	560
Estudio Primeros Pasos	30000	Total Pasivo no corriente	8560
Amort. Acumulada Estudio Primeros Pasos (-)	15000	Pasivo corriente	
Total activo no corriente	24500	Deudas a CP con proveedores	1648819
Activo Corriente		Total pasivo corriente	1648819
Clientes	1446881		
Caja y Bancos	50888		
Total activo Corriente	1497769		
Total activo	1522269	Total patrimonio neto y pasivo	1522269

Figura 119: Balance a 31 de diciembre de 2020 escenario pesimista (en €)

$$ROI = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total activo}} = \frac{123816}{1522269} = 0,08$$

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 = \frac{123816}{-135110} \times 100 = -91,64 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} \\ &= 1497769 - 1648819 = -151050 \end{aligned}$$

Conclusiones financieras escenario pesimista:

Lo más destacable del escenario pesimista es que alcanzamos el punto de equilibrio o Break Even en el cuarto año de actividad, es decir en 2019, que es el primer año en el que obtenemos un beneficio neto. A partir del 2019 parece que obtendremos beneficio neto.

Además hemos observado que hemos tenido cajas negativas (que hemos dejado a 0 y esa cantidad la hemos llevado a deudas a corto plazo) durante los 4 primeros años de actividad y por fin en el quinto año de actividad (2020) obtenemos una caja y bancos positivos.

En cuanto a los ratios sucede algo parecido al escenario pesimista. Empezamos con valores muy malos y poco a poco van mejorando, aunque como es lógico lo hacen a un ritmo muchísimo más lento que en el escenario realista, debido a la reducción del número de clientes y por tanto de ingresos. Los ratios de este periodo son bastante negativos aunque no debemos olvidar el aspecto positivo de la mejora progresiva de los mismos.

Por lo observado en este escenario está claro que preferiríamos estar en el escenario realista, aunque también cabe decir que aunque nos encontráramos en el pesimista, sería posible continuar con esta agencia dándole algo más de tiempo para recuperar la inversión y comenzar a percibir

beneficios. No olvidar que si nos encontráramos realmente en el escenario pesimista las perspectivas de la empresa serían bastante inciertas debido a sus continuas pérdidas hasta el 4º año de actividad. También habría un riesgo elevado de continuar con la actividad empresarial si estuviéramos en este escenario.

Cash-Flow del escenario pesimista:

	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT (+)	-305433	-67701	-20274	42322	124376
Amortizaciones (+)	21300	21300	21300	21300	21300
Impuestos (-)	0	0	0	0	0
CASH FLOW Bruto Operaciones	-284133	-46401	1026	63622	145676
Inversiones (-)	71000	0	30000	0	30000
CASH FLOW Bruto Inversiones	71000	0	30000	0	30000
CASH FLOW COMPAÑÍA SIN APALANCAR	-355133	-46401	-28974	63622	115676
Préstamos					
Disposición	40000	-8000	-8000	-8000	-8000
Intereses (-)	2800	2240	1680	1120	560
CASH FLOW Financiero	37200	-10240	-9680	-9120	-8560
CASH FLOW COMPAÑÍA APALANCADA	-317933	-56641	-38654	54502	107116

Figura 120: Cash-Flow para los años 2016 a 2020 escenario pesimista (en €)

Al igual que hemos hecho en el escenario realista, vamos a calcular el VAN y el TIR del escenario pesimista con la misma fórmula:

$$VAN = -I_0 + \frac{CF_{2016}}{(1+i)^1} + \frac{CF_{2017}}{(1+i)^2} + \frac{CF_{2018}}{(1+i)^3} + \frac{CF_{2019}}{(1+i)^4} + \frac{CF_{2020}}{(1+i)^5} + \frac{Valor\ contable - \Sigma CF}{(1+i)^5}$$

VAN del accionista = -251368,13 €

Como es lógico, en este escenario si mantenemos igual la tasa de descuento al 2% el VAN del accionista es sustancialmente menor, ya que en este escenario se tienen pérdidas durante más años por la reducción del número de clientes e ingresos. Para que este VAN se torne positivo deberán pasar más años de actividad empresarial que en el escenario realista. Pero lo positivo es que este escenario sigue la misma tendencia de mejora que en el anterior escenario, aunque más lenta. Por lo tanto podemos concluir que si la agencia continúa su actividad durante algunos años más, el VAN será positivo y el accionista invertirá en el proyecto con mucho menos temor.

En cuanto al TIR hemos obtenido un valor de -4,44, es decir una tasa de descuento de -444%, lo cual es absolutamente descabellado para empezar porque es negativa y porque es exageradamente elevada. Para que el VAN en este escenario fuera 0 la tasa de descuento debería ser negativa, lo cual implicaría que el dinero valdría más en el futuro que en el presente, lo cual no tiene sentido alguno en la sociedad en que vivimos.

Estaba claro que íbamos a obtener un VAN muy malo en este escenario pero al menos sabemos que si esta tendencia sigue, aunque sea muy lentamente la empresa reflotará y obtendrá beneficios mayores hasta lograr un VAN del accionista positivo. Es cierto que necesitará más años de actividad empresarial para lograr esto que los que necesita en el escenario realista pero a muy largo plazo parece que podría mejorar ligeramente si se fueran consiguiendo más clientes progresivamente. Una vez más reiteramos que si nos encontráramos en esta situación sería complicado mantener esta empresa a flote a menos que se disponga de un capital muy elevado para ello.

CAPÍTULO 7:

ASPECTOS

LEGALES

7. ASPECTOS LEGALES

Tendremos que saber qué acciones deberemos llevar a cabo para constituir nuestra empresa y que esté lista para su puesta en marcha, con todos los aspectos legales perfectamente cubiertos y con todos los documentos cumplimentados. A continuación pasamos a explicar los aspectos legales de nuestro plan de negocio para nuestra agencia de publicidad.

7.1 Forma jurídica

Antes de constituir nuestra agencia de publicidad jurídicamente examinaremos cuáles son las posibilidades y elegiremos el tipo de sociedad que mejor se adapte para el arranque de nuestro negocio.

Pasamos a mostrar las formas jurídicas posibles con las características de cada una de las mismas:

PERSONALIDAD	FORMA	Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA	
PERSONAS FÍSICAS	Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	
	Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)	
PERSONALIDAD	FORMA		Nº DE SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD	FISCALIDAD DIRECTA
PERSONAS JURÍDICAS	Sociedades Mercantiles	Sociedad colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de sociedades
		Sociedad de responsabilidad limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máximo 5	Mínimo 3.000 € Máximo 120.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 €	Socios colectivos: IlimitadaSocios comanditarios: Limitada	Impuesto de sociedades
		Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: IlimitadaSocios comanditarios: Limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedades mercantiles especiales	Sociedad laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 € (SAL) Mínimo 3.000 € (SLL)	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad cooperativa	Mínimo 3	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (Régimen especial)
		Agrupación de interés económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
		Sociedad de inversión mobiliaria		Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada	Impuesto de sociedades

Figura 121: Tipos de sociedades (Fuente: CIRCE)

Hemos consultado la web oficial del Gobierno de España relativa a empresas y en la misma obtenemos toda la información de qué necesidades y trámites tenemos que cumplir para constituir nuestra sociedad. Dado que iniciamos nuestro negocio de modo independiente necesitamos una alternativa que nos exija un capital social reducido.

En la web hay una herramienta que nos indica qué tipo de sociedad es más adecuada para nuestro negocio en función de unos datos iniciales. Las características que cumple nuestra empresa son:

- Responsabilidad: limitada.
- Número de socios inicial: uno.
- Capital social: mínimo 3.000€

Introduciendo estos datos se nos indica que la sociedad más adecuada es “Sociedad Limitada Nueva Empresa”.

Estas son las características de este tipo de forma jurídica según la web del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE):

- Es un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado.
- El capital estará integrado por las aportaciones de todos los socios, dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.
- Número de socios: Mínimo 1 y máximo 5.
- Responsabilidad: Limitada al capital aportado.
- Capital: Mínimo 3.000 € y máximo 120.000 €
- Fiscalidad: Impuesto sobre Sociedades.
- Órganos sociales:
 - Junta general de socios: Órgano deliberante que expresa en sus acuerdos la voluntad social y cuya competencia se extiende fundamentalmente a los siguientes asuntos:
 - Censura de la gestión social, aprobación de cuentas anuales y aplicación del resultado.
 - Nombramiento y separación de los administradores, liquidadores, y, en su caso, de auditores de cuentas.
 - Modificación de los estatutos sociales.
 - Aumento o reducción del capital social.
 - Transformación, fusión y escisión de la sociedad.
 - Disolución de la sociedad.
- Los Administradores: Órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleva a cabo la gestión administrativa diaria de la empresa social y la representación de la entidad en sus relaciones con terceros.

La competencia para el nombramiento de los administradores corresponde exclusivamente a la Junta General.

Salvo disposición contraria en los estatutos, se requerirá la condición de socio para ser nombrado administrador.

- Derechos de los Socios:

- Participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio resultante de la liquidación de la sociedad.
- Participar en las decisiones sociales y ser elegidos como administradores.

- Cuentas Anuales:

Se aplica el Título VII. Las cuentas anuales, Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

La distribución de dividendos a los socios se realizará en proporción a su participación en el capital social, salvo disposición contraria en los estatutos.

A partir de la convocatoria de la Junta General, el socio o socios que representen, al menos, el 5% del capital, podrán examinar en el domicilio social, por sí o en unión de un experto contable, los documentos que sirvan de soporte y de antecedente de las cuentas anuales, salvo disposición contraria de los estatutos.

7.2 Ventajas e inconvenientes de la Sociedad Limitada

A continuación pasamos a explicar las ventajas e inconvenientes de constituir nuestra empresa como una Sociedad Limitada Nueva Empresa según el CIRCE:

Ventajas:

- Modalidad apropiada para la pequeña y mediana empresa, con socios perfectamente identificados e implicados en el proyecto con ánimo de permanencia. Régimen jurídico más flexible que las sociedades anónimas.
- La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 3000 €.
- Libertad de la denominación social.
- Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios.
- Capital social mínimo muy reducido y no existencia de capital máximo.
- No existe porcentaje mínimo ni máximo de capital por socio.
- Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero.
- No es necesaria la valoración de las aportaciones no dinerarias por un experto independiente, tampoco su intervención o la de un auditor en ampliaciones de capital.
- Posibilidad de nombrar Administrador con carácter indefinido.

- Posibilidad de organizar el órgano de administración de diferentes maneras sin modificación de estatutos.
- Se puede controlar la entrada de personas extrañas a la sociedad.
- No existe un número mínimo de socios trabajadores.
- Fiscalidad interesante a partir de determinado volumen de beneficio.
- Posibilidad de fijar un salario a los socios que trabajen en la empresa, además de la participación en beneficios que le corresponda.

Inconvenientes:

- Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente.
- La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social.
- Obligatoriedad de llevar contabilidad formal.
- Complejidad del Impuesto sobre Sociedades.
- No hay libertad para transmitir las participaciones.
- Necesidad de escritura pública para la transmisión de participaciones.
- En cuanto a la gestión, mayores gastos que el empresario individual o las comunidades de bienes o sociedades civiles.

- Prohibición de competencia al Administrador, salvo autorización de la Junta.
- Los socios siempre son identificables.
- No puede emitir obligaciones.
- No puede cotizar en Bolsa.

7.3 Trámites administrativos para la constitución de la sociedad

Proceso de constitución:

- Registro Mercantil Central: Obtención de certificación negativa del nombre de la sociedad.
- Agencia Tributaria (AEAT): Obtención del número de identificación fiscal.
- Notario: Escritura pública:

La escritura de constitución de la sociedad deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, sean personas físicas o jurídicas, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. Deberá contener necesariamente:

 - La identidad del socio o socios.
 - La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
 - Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.

- La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
- La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
- Se podrán incluir todos los pactos y condiciones que los socios juzguen convenientemente establecer, siempre que no se opongan a las leyes reguladoras.
- Los estatutos de la sociedad, en los que se hará constar, al menos:
 - La denominación de la sociedad.
 - El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
 - El domicilio social.
 - El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa y, si fueran desiguales, los derechos que cada una atribuya a los socios y la cuantía o la extensión de éstos.
 - El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, el número de administradores o, al menos, el número máximo y el mínimo, así como el plazo de duración del cargo y el sistema de retribución, si la tuvieran.
 - El modo de deliberar y adoptar sus acuerdos los órganos colegiados de la sociedad.
- La escritura de constitución deberá presentarse a inscripción en el Registro Mercantil Provincial.

- Consejerías de Hacienda de las Comunidades Autónomas: Pagar el impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Registro Mercantil Provincial: Inscripción de la empresa en el Registro Mercantil Provincial.

7.4 Trámites administrativos para la puesta en marcha de la sociedad

Puesta en marcha:

- Trámites generales:
 - Agencia Tributaria (AEAT): Alta en el Censo de empresarios.
 - Agencia Tributaria (AEAT): Pagar impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios).
 - Tesorería General de la Seguridad Social: Alta en el régimen especial de trabajadores autónomos (RETA) de los socios trabajadores y/o administradores.
 - Inspección Provincial de Trabajo: Obtención y legalización del libro de Visitas.
 - Registro Mercantil Provincial: Legalización del Libro de actas, del Libro registro de socios, del Libro-registro de acciones nominativas y del Libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.

- Autoridades de certificación: Obtención de un certificado electrónico.
- Trámites para la contratación de nuestros trabajadores:
 - Tesorería General de la Seguridad Social: Inscripción de la empresa.
 - Tesorería General de la Seguridad Social: Afiliación de trabajadores (en el supuesto de que no estén afiliados).
 - Tesorería General de la Seguridad Social: Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social.
 - Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo.
 - Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo.
 - Inspección Provincial de Trabajo: Obtención del calendario laboral.

7.5 Convenio sector publicidad

Hemos analizado el convenio colectivo nacional para las empresas de publicidad para ver qué normativa rige en cuanto a jornadas de trabajo, tablas salariales y grupos profesionales. Lo que el convenio dice respecto a la jornada laboral es lo siguiente:

La jornada se regula en el art. 20 y no establece un número de horas máximas anuales pero si establece unos límites:

Que no se superen las 39 horas semanales de trabajo efectivo y en los meses de julio y agosto no se pueden superar las 35 horas semanales.

Además se tiene derecho a 30 días naturales de vacaciones al año, así como a los festivos establecidos legalmente cada año, y a los que establece el convenio.

Nosotros tomaremos como referencia una media de 40 horas semanales.

Como el año tiene 52 semanas, a una media de 40 horas trabajadas cada semana, obtenemos un total de horas trabajadas al año de 2080 horas por trabajador.

7.6 Prevención de riesgos laborales

En función de las características de la empresa y las actividades que desarrolla, el empresario puede optar por alguna de las siguientes modalidades de organización de los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades preventivas:

- Asumiendo personalmente la actividad preventiva.
- Designando a uno o varios trabajadores para llevarla a cabo.
- Creando un servicio de prevención propio.
- Constituyendo un servicio de prevención mancomunado.
- Recurriendo a un servicio de prevención ajeno.

En nuestro caso, al tratarse de una agencia de publicidad con 13 empleados, optamos por designar a uno de los trabajadores (Director general) para que lleve a cabo la política de prevención de riesgos laborales.

El desempeño de nuestra actividad diaria no conlleva riesgos peligrosos ya que trabajamos en un entorno de oficina sin materiales inflamables/perjudiciales.

7.7 Responsabilidad social corporativa

Aunque al inicio de nuestra actividad como empresa el objetivo de nuestro primer año es la rentabilidad/punto de equilibrio, sí vamos a adoptar medidas socialmente responsables que no supongan un coste para nosotros pero sí contribuyan a fomentar valores sociales.

A continuación detallamos las áreas en las que implementaremos este tipo de acciones:

- Sostenibilidad:

Reciclamos todos los elementos posibles que utilizamos en la agencia (papel, cartuchos de impresora, cajas, embalajes...). El coche de compañía de nuestro Director general será un modelo híbrido para reducir las emisiones de CO₂ a la atmósfera. En el manual del empleado que entregaremos a cada nuevo trabajador que se incorpore a la agencia incluiremos un apartado sobre la importancia de la sostenibilidad.

- Buen gobierno:

Nos preocupamos por mantener la seguridad de la información de nuestros clientes y cumplir con toda la normativa que en cada momento sea aplicable a nuestro sector de actividad.

- Compromiso con la sociedad:

La agencia informa a todos sus empleados sobre acciones de voluntariado que se pueden llevar a cabo en Madrid.

- RRHH:

Fomentamos el acceso al trabajo a los jóvenes e intentamos que nuestros empleados puedan conciliar su vida laboral y familiar. Los viernes durante todo el año finalizamos la jornada a las 15h al objeto de poder “alargar” el fin de semana para nuestros empleados.

CAPÍTULO 8:

CONCLUSIONES

8. CONCLUSIONES

Desde su apogeo en las décadas de los 50' y 60' del siglo XX, hasta la actualidad, la publicidad ha evolucionado de manera sorprendente. De hecho la publicidad ha evolucionado a medida que lo ha hecho la propia sociedad, adaptándose a sus gustos, a sus necesidades, a sus hábitos e, incluso, creando nuevas tendencias y nuevos hábitos de consumo.

Como hemos explicado a lo largo de todo el proyecto la publicidad no ha permanecido al margen de esta segmentación de productos y de consumidores.

Ante un consumidor cada vez más exigente y segmentado, las marcas han apostado por segmentar también sus productos y sus ofertas. La conclusión es que avanzamos hacia un mercado de consumo atomizado y disperso, lo que también condiciona a los negocios a una mayor inversión publicitaria, al diseño de innovadores programas de fidelización y, sobre todo, a una mayor ESPECIALIZACIÓN.

Esta ESPECIALIZACIÓN de las marcas y el objetivo de llegar al mayor número de consumidores posible, ha puesto en juego una vasta oferta de productos y servicios que luchan entre sí por alzarse con una cuota de mercado razonable y por ganarse los beneficios del público.

Y ha sido precisamente esta extraordinaria variedad de productos y servicios donde elegir lo que ha hecho que el consumidor sea cada vez más exigente con las marcas. Las agencias de publicidad se han ido adaptando a estas tendencias tan deprisa como lo ha hecho el propio consumidor.

Sin embargo el negocio publicitario se ha mantenido al margen de esta ESPECIALIZACIÓN. Históricamente las agencias de publicidad, por lo general, han diseñado campañas publicitarias para todo tipo de marcas y de productos, ofreciendo sus servicios bajo el mismo techo a una marca de coches, a una marca de comida preparada, a una empresa de seguros, a un banco y a una marca de electrodomésticos para el hogar. Y además, se presenta ante sus clientes como “especialistas” en coches, en comida preparada, en seguros, en banca y en electrodomésticos para el hogar. “Aprendiz de mucho, maestro de poco”.

¿Qué sucedería si una agencia de publicidad se convirtiera en auténtica especialista de una gama de productos del mismo sector y del mismo segmento de consumidor?

En España no existe, todavía, una agencia TOTALMENTE ESPECIALIZADA y EXCLUSIVAMENTE DEDICADA a un sector específico y a un segmento de consumidores concreto (*lo más parecido a esto son los departamentos de publicidad In-House que han creado algunas compañías con el fin de controlar su propio “Know how” comercial y publicitario.*). La agencia de publicidad especializada “Primeros Pasos” sería el primer caso con garantías reales de éxito.

En lo que se refiere al aspecto económico, la publicidad es uno de los negocios considerados “punta de flecha” –el otro es la Tecnología-. Esto significa que, ante una crisis como la que estamos terminando de pasar, es el primer negocio en sufrir recortes.

En el caso de España la publicidad ha sido una de los negocios más castigados por la crisis, con un desastroso balance de pérdidas económicas y de paro. Pero como negocio “punta de flecha” también es el primero en crecer

a los primeros síntomas de recuperación económica. Esto es precisamente lo que está sucediendo ahora, en 2015.

Después de varios años de pérdidas constantes, el negocio de la publicidad ha empezado a crecer en 2014 y consolidará su recuperación en 2015. Según una encuesta realizada por Zenith, la publicidad crecerá un 3,4 por ciento este año en prácticamente todos los medios. La publicidad en la televisión generalista, dominada por Mediaset España y Atresmedia, subirá alrededor de un 5,7 por ciento.

Por todo ello, no solo es un buen momento para la creación de una agencia de servicios publicitarios especializados, lo es para el negocio publicitario en general. Pero sobre todo es un buen momento para aquellas marcas que buscan profesionales que entiendan su negocio y que se especialicen en él. En definitiva, es un buen momento para la agencia “Primeros Pasos”.

El sector del bebé y de las familias con hijos hasta los 3 años de edad es tan amplio y disperso que necesita de una conjunción que aglutine servicios y conocimientos publicitarios. Es más, necesita una agencia que, además, entienda el componente EMOCIONAL que conlleva este sector.

En ese sentido “Primeros Pasos” puede ser una agencia con un atractivo especial para las marcas que ofrecen sus productos y servicios en este sector tan específico.

Una vez realizado el Plan de Negocio de la Agencia de Publicidad “Primeros Pasos” afirmamos que el mismo es viable en un escenario realista y

siguiendo la tendencia observada durante sus primeros cinco años de actividad.

Sabemos que cuando una mujer está embarazada, especialmente de su primer hijo, se desencadenan una serie de emociones únicas, en cuanto a desconocimiento, sorpresa y felicidad en las parejas que están viviendo esta etapa.

A partir del nacimiento de un bebé, la vida de estas personas cambia de modo radical y el niño se convierte en el centro de atención del núcleo familiar, especialmente en los primeros años de vida.

Los padres, y especialmente la madre, adoptarán una serie de comportamientos de consumo nuevos destinados a satisfacer tanto racional como emocionalmente las necesidades de sus hijos y de ellos mismos, que adquieren su nuevo rol de ser “los mejores padres del mundo”.

Estoy convencida de que hay una oportunidad única para desarrollar un modelo de negocio dirigiéndonos a los fabricantes de productos para mujeres embarazadas y bebés de hasta 3 años que cuentan con unos “economics” muy interesantes.

La ventaja competitiva de la agencia “Primeros Pasos” para ganar en el mercado la aporta el profundo conocimiento que tenemos de este target basado en investigaciones específicas sobre este segmento de población y que ponemos a disposición de nuestros clientes de modo exclusivo.

Tras sufrir tres años de contracción de las inversiones publicitarias, la recuperación del sector publicitario ya es una realidad y los estudios sectoriales ya confirman los buenos datos del último trimestre de 2014 y aseveran crecimientos muy interesantes para 2015 y 2016.

El activo de nuestra agencia de publicidad son los profesionales que la conforman y sabemos que poniendo a disposición de nuestros clientes un equipo gran conocedor del target y orientado al cliente al que nos dirigimos vamos a ser capaces de llamar la atención de los fabricantes de productos y por tanto de conseguir trabajar para ellos.

Tras estos últimos años de crisis, hay disponibles profesionales magníficos con mucha experiencia y, a favor nuestro, con unos costes salariales ajustados al 2015.

Podremos ajustar nuestra plantilla utilizando personal freelance para garantizar siempre un servicio al cliente impecable y manteniendo nuestros costes siempre ajustados a nuestros ingresos.

Existen muy buenas agencias de publicidad establecidas en nuestro país desde largo tiempo pero también sabemos que los anunciantes cambian de agencia cada 2-3 años porque en todo momento buscan nuevas propuestas que les ayuden a afianzar y consolidar sus marcas.

Además la alta rotación de los Directores de Publicidad y Marketing en España favorece que nuevas agencias como la nuestra sean positivamente escuchadas y nos den la oportunidad de demostrar qué podemos hacer por los anunciantes.

Nuestra introducción en el sector de las agencias de publicidad va a producirse utilizando mecanismos eficaces: Evento de presentación, rueda de prensa, marketing directo con los que seremos capaces de llamar la atención

de los anunciantes y, posteriormente, realizar un seguimiento personalizado de cada uno de los interlocutores que nos interesa.

Hemos diseñado un plan de operaciones ajustado para el funcionamiento de una agencia de publicidad ya que sabemos que lo importante es el talento de nuestro personal y el ofrecer un servicio impecable a nuestros clientes.

Los recursos humanos de la agencia son nuestra mejor carta de presentación y en este sentido contaremos con una plantilla ajustada pero suficiente para cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes.

Tras una profundo análisis del sector publicitario y de las compañías dedicadas al segmento de las futuras mamás y de las familias con hijos de hasta 3 años, es posible determinar que la agencia de publicidad “Primeros Pasos” alcanzará el “Break Even” en el segundo año de funcionamiento. Y que pasará a obtener beneficios y a ser un negocio rentable en el tercer año.

Parece que si estas previsiones se cumplen podría ser muy interesante emprender este negocio por dos motivos fundamentales: el primero porque una vez emprendes ya dispones de un empleo y el segundo porque como hemos visto anteriormente obtendríamos una rentabilidad del 2% en 5 años, superior a la que obtendríamos invirtiendo en bonos del Estado Español.

La agencia de publicidad “Primeros Pasos” supone un paso adelante en el negocio publicitario español, y no sólo por ofrecer servicios publicitarios especializados al amplio sector de los productos y servicios destinados a futuras mamás y a familias con hijos de hasta 3 años de edad, sino también porque mantiene una dedicación exclusiva y centrada en este segmento de consumo. Las herramientas de investigación y los servicios de BB.DD.

específicos representan un “know how” distintivo de la competencia difícil de encontrar en otras agencias. Es cierto que la agencia “Primeros Pasos” nunca alcanzará los volúmenes de facturación e ingresos de las grandes agencias multinacionales del sector, tampoco aspiramos a ello.

Nuestra mayor ventaja es que nuestra especialización es también nuestra mejor herramienta de fidelización, lo que facilita la captación de clientes y la consecuente retención de los mismos, garantizando así unos ingresos recurrentes.

CAPÍTULO 9:

BIBLIOGRAFÍA

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1 Libros

- Flórez, JA. (2012). Plan de negocio. Ed. de la U.
- Velasco, F. (2007). Aprender a elaborar un plan de negocio. Ed. Paidós.
- Evans, V. (2012). Guía Financial Times para escribir el plan de negocio. Ed. Prentice-Hall.
- Balanko, G. (2007). Cómo preparar un exitoso plan de negocios. Ed. McGraw-Hill / Interamericana de México.
- Hazan, M., Dorfman, M., Ardigó, E., Lucas, JC., Alles, M., Barbella, F., Isakson, P., Panigazzi, P., Ferro, D., Cabrera, L., Cheistwer, M. (2009). El Modelo de la nueva agencia. Ed. Digital.
- Ferrer Lorenzo, I., Medina Aguerrebere, P. (2014). Gestión empresarial de la agencia de publicidad. Ed. Díaz de Santos.
- Ferrer Lorenzo, I., Medina Aguerrebere, P. (2014). De director de cuentas a director de agencia. 50 casos prácticos sobre agencias de publicidad. Ed. Dykinson.
- Soler Maso, P. (2008). Director de cuentas: gestión de cuentas en marketing y publicidad. Ed. Servicio de Publicaciones Universidad Autónoma de Barcelona.

9.2 Páginas Web

Población residente en España INE:

- <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p321/serie/def&file=pcaxis> Fecha última consulta: 9/03/15
- http://www.ine.es/metodologia/t20/t20269_m2010.pdf Fecha última consulta: 14/03/15
- <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do> Fecha última consulta: 11/03/15
- <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p251/&file=inebase> Fecha última consulta: 8/03/15
- <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t20/p270/2012-2052&file=pcaxis> Fecha última consulta: 16/02/15

Marcas de productos para bebés:

- http://productos.parabebes.com/marcas-infantiles_ca.html Fecha última consulta: 26/03/15
- <http://www.todopapas.com/tienda/marcas> Fecha última consulta: 26/03/15

Situación de la publicidad en España:

- http://www.infoadex.es/nota_de_prensa_marzo14.pdf Fecha última consulta: 6/02/15
- <http://juanjosepintado.blogspot.com.es/2013/07/situacion-del-sector-de-la-publicidad.html> Fecha última consulta: 2/02/15
- <http://www.puromarketing.com/53/7806/ceos-opinan-sobre-situacion-actual-perspectivas-mercado-publicidad.html> Fecha última consulta: 21/03/15
- <http://recursos.anuncios.com/files/187/40.pdf> Fecha última consulta: 25/03/15

- <http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2012/10/22/975641/situacion-actual-marketing-espana.html> Fecha última consulta: 16/02/15
- http://www.infoadex.es/resumen_estudio_2014.pdf Fecha última consulta: 19/02/15
- <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/el-mercado-publicitario-cayo-un-37-en-2013-frente-al-99-del-ano-anterior-segun-infoadex/> Fecha última consulta: 28/02/15
- <http://www.puromarketing.com/53/22062/crecera-este-ano-mercado-publicitario-espana.html> Fecha última consulta: 14/02/15
- <http://blogginzenith.zenithmedia.es/zenithvigia-la-inversion-publicitaria-crecera-en-2014-y-2015/> Fecha última consulta: 18/02/15
- <https://empresasdecomunicacion.wordpress.com/2011/10/25/el-tamano-de-la-publicidad-en-espana/> Fecha última consulta: 11/02/15
- http://www.aedemo.es/aedemo/images/stories/area_comunicacion/radio_grafia_ind_%20publicitaria%20_espana.pdf Fecha última consulta: 10/02/15
- <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/procter-gamble-lidera-el-ranking-de-anunciantes-de-infoadex-seguido-de-loreal-y-el-corte-ingles/> Fecha última consulta: 17/03/15

Análisis PESTEL:

- <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> Fecha última consulta: 18/03/15
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc098.htm> Fecha última consulta: 14/03/15
- <https://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&uact=8&ved=0CD4QFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.hacienda.gob.es%2Fcentro%2Fdatos%2FArticulo%2FAn%25C3%25A1lisis%2520DOFA%2520y%2520an%25C3%25A1lisis%2520PEST-FODA.doc&ei=1vSTVL3xNsKvacOggMAE&usg=AFQjCNFt-FkRmWgxcxOvqmdz0XCAbMGyrA> Fecha última consulta: 11/03/15

- <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/> Fecha última consulta: 12/03/15

Perspectivas publicidad:

- <http://www.expansion.com/2014/10/07/economia/1412686810.html>
Fecha última consulta: 24/03/15

Paro y empleo en España:

- <http://www.elmundo.es/economia/2014/09/26/5425583e22601d04248b4594.html> Fecha última consulta: 19/03/15
- http://www.ine.es/dyns/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=ultiDatos&idp=1254735976595 Fecha última consulta: 18/03/15

5 Fuerzas de Porter:

- <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
Fecha última consulta: 21/02/15
- <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm#.VJQBp14AOA> Fecha última consulta: 24/02/15
- <http://www.aulafacil.com/cursos/I20766/empresa/estrategia/curso-basico-de-estrategia-empresarial/las-cinco-fuerzas-de-porter-amenaza-de-entrada-de-nuevos-competidores> Fecha última consulta: 14/02/15

Inflación e IPC España:

- <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx> Fecha última consulta: 2/02/15
- <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx> Fecha última consulta: 1/02/15
- <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana?sector=Comunicaciones&sc=IPC-C> Fecha última consulta: 1/02/15
- <http://www.ipcblog.es/ipc-2015/> Fecha última consulta: 31/03/15

Población urbana:

- <http://definicion.de/zona-urbana/> Fecha última consulta: 1/03/15
- <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS> Fecha última consulta: 2/03/15

Agencias de publicidad de la competencia:

- <http://www.controlpublicidad.com/2013/12/23/ranking-de-agencias-por-inversion-gestionada> Fecha última consulta: 10/02/15
- <http://www.barbaraandco.net/> Fecha última consulta: 13/02/15
- <http://www.igriega-comunicacion.com/> Fecha última consulta: 15/02/15
- <http://www.igriega-comunicacion.com/Contacto> Fecha última consulta: 15/02/15
- <http://www.pavlovesyou.com/> Fecha última consulta: 14/02/15
- <http://www.rosasbarcelona.com/es> Fecha última consulta: 15/02/15
- <http://www.iloveremo.com/> Fecha última consulta: 13/02/15
- <http://trabajos.iloveremo.com/> Fecha última consulta: 12/02/15
- <http://www.darwinandco.es/> Fecha última consulta: 15/02/15
- <http://www.darwinandco.es/index.php> Fecha última consulta: 13/02/15
- <http://www.kitchen.es/es/index.php> Fecha última consulta: 12/02/15
- http://www.holarevolution.com/www/index_es.html Fecha última consulta: 15/02/15

Revistas de publicidad y marketing:

- <https://eesaesalamanca.wordpress.com/2012/02/25/las-mejores-revistas-profesionales-de-publicidad-y-marketing/> Fecha última consulta: 2/03/15
- <http://es.slideshare.net/javisola/ediciones-digitales-espaolas-de-revistas-especializadas-en-publicidad1> Fecha última consulta: 1/03/15
- <https://portilloa.wordpress.com/2011/10/23/revistas-para-mercadologos/> Fecha última consulta: 1/03/15

Panel Nielsen:

- http://www.nielsen.com/sitelets/espanol/familias_nielsen.html Fecha última consulta: 5/03/15

- <http://www.nielsen.com/cl/es/press-room.html> Fecha última consulta: 5/03/15

Seguridad Social:

- http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Basesytiposdecotiza36537/index.htm Fecha última consulta: 7/03/15
- http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudaci10777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/InformacionGeneral/index.htm#576 Fecha última consulta: 7/03/15

Satisfacción y valor:

- <http://www.exitocomercial.net/2011/03/satisfaccion-valor-percibido.html> Fecha última consulta: 4/03/15

Transportes públicos Madrid:

- https://www.google.es/search?q=mapa+cercanias&espv=2&biw=1280&bih=595&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=KGbfVN-3E4aqUdG-gLAC&ved=0CAYQ_AUoAQ#imgdii=&imgsrc=I7Q16YuHA6wrdM%253A%3Bb5TYEAV7wq1xUM%3Bhttp%253A%252F%252Fimg181.imageshack.us%252Fimg181%252F9358%252Fcerca000ce0.jpg%3Bhttp%253A%252F%252Fwww.espormadrid.es%252F2008%252F07%252Fnuevo-mapa-de-cercanas.html%3B893%3B1032 Fecha última consulta: 2/03/15
- <http://www.renfe.com/viajeros/cercanias/planos/madrid.png> Fecha última consulta: 2/03/15

Precio alquileres:

- <http://www.elmundo.es/economia/2014/01/22/52dfa8e0268e3eda708b4570.html> Fecha última consulta: 9/03/15

Productoras cine publicitario:

- <http://apcp.es/?lang=es> Fecha última consulta: 11/03/15

Imprentas:

- <http://www.imprentasonline.net/imprentas> Fecha última consulta: 10/03/15

Agencias de medios:

- <http://www.agenciasdemedios.com/miembros-de-la-am/> Fecha última consulta: 2/03/15

Calidad 5S:

- http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm Fecha última consulta: 8/03/15
- http://versionbeta.tv/wp-content/uploads/5_S.jpg Fecha última consulta: 6/03/15

Tipos de sociedades:

- http://www.circe.es/Circe.Publico.Web/Articulo.aspx?titulo=tipos_sociedades Fecha última consulta: 13/03/15
- <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx> Fecha última consulta: 14/03/15
- <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES#d15> Fecha última consulta: 11/03/15
- <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas-Descripcion.aspx?cod=SLNE&nombre=Sociedad%20Limitada%20Nueva%20Empresa&idioma=es-ES> Fecha última consulta: 13/03/15
- <http://portal.circe.es/es-ES/empreendedor/SRL/Paginas/SRL.aspx> Fecha última consulta: 12/03/15
- http://www.empleo.gob.es/es/guia/texto/guia_10/contenidos/guia_10_22_2.htm Fecha última consulta: 12/03/15

Aspectos legales:

- <http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/> Fecha última consulta: 17/03/15
- http://www.empleo.gob.es/es/informacion/contratos/contenidos/acogprgf_e.htm Fecha última consulta: 18/03/15
- <http://www.ipyme.org/es-ES/ContratacionLaboral/TipoContrato/Paginas/Tiposdecontratodetrabajo.aspx> Fecha última consulta: 17/03/15
- <http://www.mapfre.es/seguros/es/empresas/productos/seguros-comercios.shtml> Fecha última consulta: 15/03/15
- <http://www.todoexpertos.com/categorias/humanidades/derecho/derecho-laboral/respuestas/2390569/convenio-publicidad> Fecha última consulta: 16/03/15
- <http://www.boe.es/boe/dias/2010/02/24/pdfs/BOE-A-2010-3010.pdf> Fecha última consulta: 17/03/15
- <http://www.crear-empresas.com/bases-tipos-cotizacion> Fecha última consulta: 17/03/15
- <http://assessoriacentregestio.com/media/pdf/TIPOS%20IMPOSITIVOS%202015%202016.pdf> Fecha última consulta: 17/03/15

Banca y préstamos:

- <http://www.bde.es/clientebanca/tipo/entidades.htm> Fecha última consulta: 19/03/15
- <http://www.todoprestamos.com/prestamos/calculo-de-prestamos/> Fecha última consulta: 19/03/15

Ratios:

- <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve> Fecha última consulta: 21/03/15
- <http://www.finanzasmanagers.com/2010/10/el-roa-vs-el-roe-ratio-economico.html> Fecha última consulta: 21/03/15

- <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-solvencia-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcah> Fecha última consulta: 21/03/15
- <http://www.abanfin.com/?tit=ratio-de-endeudamiento-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bcc> Fecha última consulta: 21/03/15

Regulación publicidad en España:

- <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1988-26156> Fecha última consulta: 31/03/15

Order winners y order qualifiers:

- <http://www.ynnovatio.com/2013/06/order-winners-qualifiers-definicion-uso.html> Fecha última consulta: 31/03/15

Lean operations:

- <http://www.zenweb.com.ar/%C2%BFque-es-lean-manufacturing-o-manufactura-esbelta/> Fecha última consulta: 31/03/15
- <http://www.pdcahome.com/tqm/> Fecha última consulta: 31/03/15
- <http://www.manufacturainteligente.com/kaizen/> Fecha última consulta: 31/03/15
- http://humanresources.about.com/od/glossary/a/employee_inv.htm Fecha última consulta: 31/03/15

9.3 Otras referencias

- Apuntes de la asignatura “Gestión de la Cadena de Suministros II” por Bernardo Prida de la Universidad Carlos III de Madrid.
- Apuntes de la asignatura “Fundamentos de Gestión Empresarial” de la Universidad Carlos III de Madrid.
- Proyecto fin de carrera “Plan de negocio de un complejo de Pádel” por Elena Moran de la Universidad Carlos III de Madrid.
- Proyecto fin de carrera “Plan de negocio de una instalación deportiva” por Antonio Villar de la Universidad Carlos III de Madrid.

